

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم ادارة الاعمال

العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (STC) في المملكة العربية السعودية

Factors Affecting Career Development: An Applied Study in the (STC) Telecommunication Company in the Kingdom of Saudi Arabia

رسالة ماجستير

إعداد

ناصر عايض آل كدم

إشراف

الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة

2013

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

قسم ادارة الاعمال

العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (STC) في المملكة العربية السعودية

إعداد

ناصر عايض آل كدم

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور جمال داود أبو دولة ....مشرفاً ورئيساً

الدكتور بدر يوسف عبيدات ....عضواً

الدكتور حسن محمد العيسى ....عضواً

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)﴾

الإهــــداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء

فالإهــــداء

إلى . . . . معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى . . . . مثل الأبوة الأعلى . . والدي العزيز رحمه الله واسكنه فسح جناته .

إلى . . . . حبيبة قلبي الأولى . . أمي الحنونة أمد الله في بقائها .

إلى . . . . رمز الحنان وشريكة حياتي . . . زوجتي الغالية .

إلى . . . . فلذة كبدي . . . . أبنائي .

إلى . . . . سندي وعزوتي . . . . إخواني وأخواتي .

إلى . . . . كافة الأهل والأصدقاء .

إلى . . . . من مهدوا الطريق أمامي للوصول إلى ذروة العلم .

شكر وتقدير

يتقدم الباحث مع إتمام هذا الجهد المتواضع بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرف القدير الاستاذ الدكتور " جمال داود أبو دولة " لما بذله من جهد في التوجيه والنصح خلال الإشراف على هذه الرسالة, كما يتقدم الباحث بالشكر الجزيل لكل من سهل جمع المعلومات في شركة الاتصالات " STC " مجال البحث والشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الأكارم.

وأخيراً يتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى كل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك والى جميع الزملاء الكرام في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعة اليرموك.

وكل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

المحتويات

الجداول

قائمة الملاحق

ملخص

كدم, ناصر. العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (STC) في المملكة العربية السعودية, رسالة ماجستير, جامعة اليرموك, 2013. (المشرف الأستاذ الدكتور جمال داود أبو دولة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للمديرين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, وأسلوب الدراسة الميدانية. فقد تم إعداد استبانه بهدف جمع البيانات الأولية, وقد وزعت الاستبانه على عينة بلغت (340) مدير من الادارة الوسطى في شركة الاتصالات (**STC**) بالمملكة العربية السعودية في عدد من المناطق, واسترجع منها (310) استبانه, وكان منها (291) استبانه صالحة للتحليل.

وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج منها:

لقد بينت نتائج الدراسة بأن المتوسط العام لتوفر العوامل (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) قد بلغ (2.90) وهي درجة متوسطة حسب التقدير العام. وتشير النتائج التي توصلت لها الدراسة بأن المتوسط العام للتطور الوظيفي بلغ (2.86) مما يشير إلى وجود متغير التطور الوظيفي بتقدير (متوسط). ولقد بينت نتائج الاختبار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (التدريب، الدعم التنظيمي) على التطور الوظيفي ولم تظهر نتائج الإنحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيري(العوامل الشخصية، ووسائل التقييم التنظيمية) على التطور الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

ومن أبرز التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة:-

ضرورة وعي الشركات الخاصة بالفرص الهامة التي يتيحها التطور الوظيفي. العمل على وضع آليات فعالة في التخطيط للمسار الوظيفي والترقيات الأفقية والعمودية على مستوى الشركة. زيادة وعي إدارات الموارد البشرية في شركة بأهمية توفر الدعم التنظيمي كوسيلة هامة وجوهرية في إنجاح خطط ومساعي التطور الوظيفي.

- الكلمات الافتتاحية: الموارد البشرية, التطور الوظيفي, شركة الاتصالات STC.

الفصل الأول

الإطـــار العـــــام للدراســـة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تلعب الموارد البشرية في حياة الشركة دوراً بارزاً يؤثر بشكل مباشر وكبير على نجاح الشركة وفشلها، وقد أدركت المنظمات الحديثة هذه الأهمية من أجل ذلك بدأت بتخصيص ميزانيات كبيره لدعم وتدريب وتحفيز القوى العاملة للارتقاء بمستوى أدائها بما ينعكس على مستوى أداء الشركة نفسها، كما قامت الكثير من الدراسات بالبحث في العوامل المؤثرة على مستوى الأداء والرضا والالتزام والولاء للموارد البشرية من أجل الخروج بنظريات ونماذج عملية يمكن تطبيقها في المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها وأحجامها.

إن التطورات التي شهدها العالم مؤخراً سواء من ناحية الظروف الاقتصادية أعقاب الأزمة المالية العالمية للعام 2008 والتي أثرت بشكل مباشر على طبيعة توزيع القوى في العالم، أو من حيث التقدم التكنولوجي وتطور وسائل الاتصالات بكل ما توفره من حلول واختيارات؛ قد أثرت بشكل مباشر على كيفية أداء العمل وطبيعة الوظائف داخل الشركة، كما سعت المنظمات الحديثة لاستغلال كل ما هو جديد لتصميم الوظائف داخلها بطريقة فعالة بحيث تكون قابلة للتطور والارتقاء بعد تحقق متطلبات معينة عبر فترات زمنية محدده (Obiunu& Ebunu, 2010).

إن إمكانية الانفتاح على الآخر وعالمية المعرفة قد جعلت منظمات الأعمال في الدول النامية أكثر قدرة على الاستفادة من التجارب الناجحة والرائدة للمنظمات العالمية في الدول المتقدمة، بحيث تستطيع المنظمات تبني أكثر الطرق والأساليب الإدارية فاعلية ونجاحا، وهذا ينطبق على أساليب تصميم الوظائف فقد عمدت المنظمات الحديثة على تصميم الوظائف بطريقة تمنح العاملين فرصة التعلم المستمر وتشارك المعرفة وتنمية المهارات لتحقيق التقدم والارتقاء (Manyasi et al., 2011).

إن تخطيط المسارات الوظيفية (Career Path Planning) أصبح من أبرز أولويات تخطيط الموارد البشرية في منظمات الأعمال بحيث يعكس المراحل التي سيمر بها الموظف على فرض استمراره في العمل لدى الشركة لفترة معينه، وهو يشكل نقطة انطلاق هامة نحو تحقيق التطور الوظيفي من خلال إدراك المهارات والمعرفة والصفات الشخصية والخبرات اللازمة لتحقيق التقدم على مستوى الوظيفة سواء ضمن نفس المستوى (أفقيا) من خلال توسيع نطاق المسؤولية من حيث الكم

أو النوع أو إلى مستويات أعلى من خلال الترقية (عموديا)(عبيدات، 2010).

استناداً لما سبق تظهر أهمية البحث في العوامل المؤثرة على تحقيق التطور الوظيفي في منظمات الأعمال والتي تساهم في تعزيز فرص النمو والارتقاء للموظفين من حيث طبيعة مهاراتهم ومهامهم التي يؤدنها ضمن إطار الشركة، من هنا جاءت الدراسة الحالية لتبحث في أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق التطور الوظيفي في منظمات الأعمال، وقد اختار الباحث شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ليتم تطبيق الدراسة عليها، وذلك لما لها من مكانة رائدة من حيث البناء التنظيمي وطبيعة سير العمليات مما سيشكل بيئة مناسبة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها بدقة.

1-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث التطور الوظيفي والذي يعتبر ذو أهمية مشتركة بين الشركة والعاملين لديها، حيث يحقق للشركة الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين فيها والذي ينعكس على تحقيق الأهداف وارتفاع مستوى الأداء فيها بشكل عام وذلك يتحقق من خلال ارتفاع مستوى رضا وولاء العاملين في للشركة وبالتالي زيادة الإنتاجية وارتفاع جودة المخرجات، كما يحقق التطور الوظيفي للعاملين زيادة الثقة بالنفس وتطوير المهارات الذاتية كما يعتبر حافزا وفرصة حقيقية لتحسين قدراتهم وبالتالي تحقيق مكاسب أكثر على الصعيد العملي والإنساني، كما تنعكس أهمية الدراسة من خلال المساهمات التي ستضيفها الدراسة الحالية على المستويين العلمي والتطبيقي واللذين نوضحهما كما يلي:

أولاً: أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي

1. نظرا لأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في منظمات الأعمال، يعتبر البحث في مجال تطوير الوظائف للقوى البشرية في منظمات الأعمال أحد العوامل الهامة التي لها تأثير مباشر على قدرة الشركة في مواكبة التطور والتغير المستمرين.
2. من خلال الدراسة سيتم تقديم نموذج عملي يعكس كيفية قياس التطور الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه بما يتناسب مع بيئة الدراسة في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.
3. ستتيح نتائج الدراسة الحالية للمدراء والقادة على مستوى الشركة المبحوثة (شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية) وشركات الأعمال ذات النشاطات المشابهة إدراك وفهم

أهمية التطور الوظيفي، كما ستساعدهم على تحديد العوامل الأكثر تأثيرا على التطور الوظيفي لديهم.

ثانياً: أهمية الدراسة على المستوى العلمي

1. إن قلة الدراسات المتخصصة في هذا المجال على المستوى الإقليمي والعالمي تعطي هذه الدراسة أهمية من حيث الإضافة الأدبية للإطار النظري الخاص بموضوع التطور الوظيفي.
2. ستقدم الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات للباحثين المستقبلين التي من شأنها أن تعطيهم بعض الاتجاهات والمقترحات لأبحاث أخرى في قطاعات أخرى.

2-1 مشكلة الدراسة

إن مشكلة الدراسة تكمن في عدم معرفة الموظفين للعوامل الهامة التي تؤثر في تطويرهم الوظيفي بحيث يتمكنوا من اتخاذ القرارات اللازمة في ضوئها، كما أن المشكلة تكمن في أن التغير ومواكبة التطور لم تعد خياراً للشركات وإنما أصبحت ضرورة ملحة يجب أن يواكبها قدرة عالية للموظفين على استيعاب التغيير والنمو والتطور والتكيف مع المستجدات المختلفة، كما أن استمرارية العمل في الشركات لم تعد مضمونة كالسابق فقد بدأت الشركات تتجنب العقود طويلة المدى أو المفتوحة المدة وقد تم استبدالها بعقود محددة المدة يتم تجديدها في حال تحققت شروط توفر المهارات اللازمة لمواكبة مستجدات الوظيفة والمتطلبات التنظيمية المتجددة.

كما أن مشكلة الدراسة تتلخص في قلة الدراسات التطبيقية التي حاولت البحث في هذا الموضوع والوقوف على أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما هي العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ؟".

وللإجابة على هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى توفر العوامل المؤثرة (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ؟

2. ما مستوى تحقق التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ؟

3. ما مستوى تأثير العوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ؟

4. ما مدى اختلاف تأثير العوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية، باختلاف الخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

أولاً: التعرف إلى مستوى توفر العوامل المؤثر على تحقيق التطور الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي).

ثانيا: التعرف إلى مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

ثالثا: دراسة مدى تأثير العوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: دراسة مدى اختلاف تأثير للعوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية، باختلاف الخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

خامساً: الخروج بنتائج وتوصيات عملية تساهم في تحقيق ورفع مستوى التطور الوظيفي في الشركة المبحوثة.

4-1 فرضيات الدراسة

لقد قام الباحث بصياغة فرضيات الدراسة بصورتها العدمية كما يلي:

أولا: الفرضية الرئيسية الأولى

(Ho_1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) للعوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية, ويتفرع عنها أربعة فرضيات فرعية كالآتي:

1- (Ho_{11}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) للعوامل الشخصية على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

2- (Ho_{12}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) لوسائل التقييم التنظيمية على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

3- (Ho_{13}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) للتدريب على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

4- (Ho_{14}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) للدعم التنظيمي على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

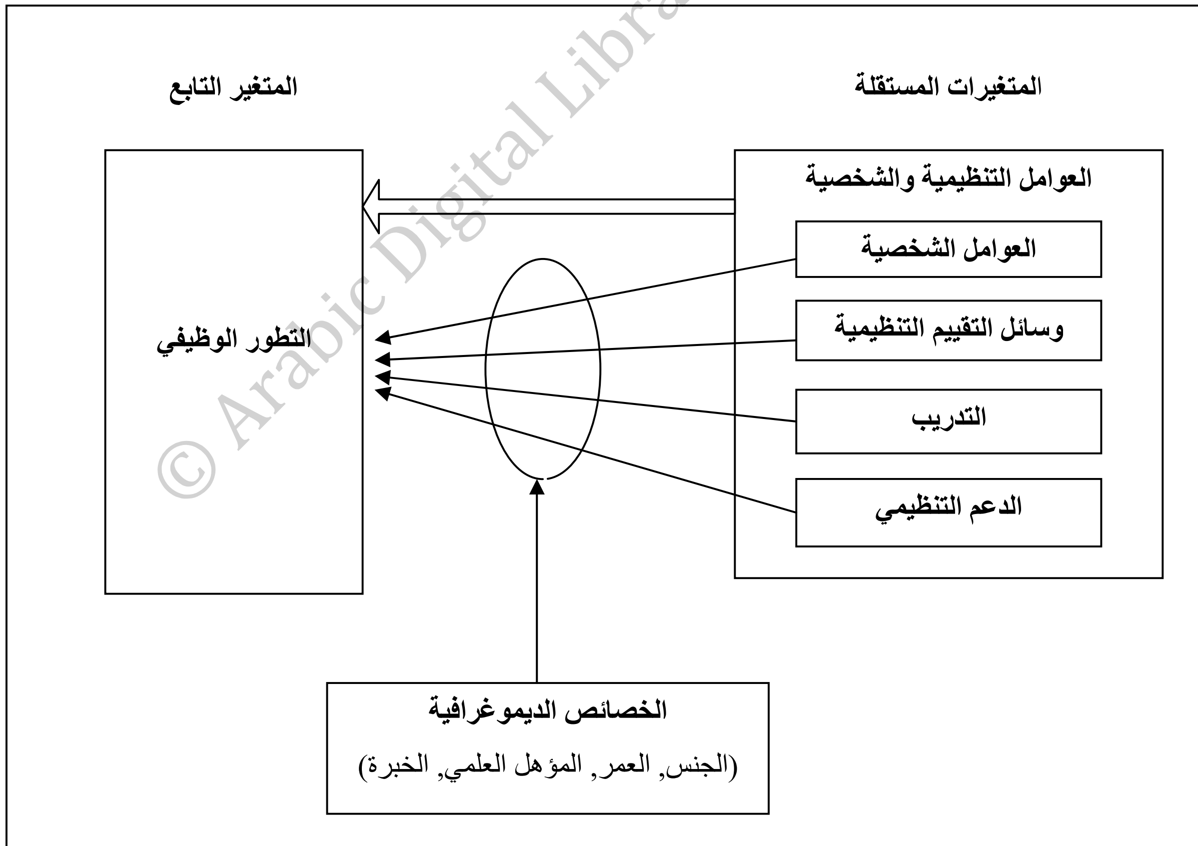
ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية

(Ho2): لا يختلف تأثير العوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

6-1 أنموذج الدراسة

يحوي أنموذج الدراسة المبين في الشكل رقم (1-1) على أربعة متغيرات مستقلة تتمثل في (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) والتي سيتم قياسها اعتمادا على دراسة (الهيتي، 2004؛ عبيدات، 2010) والدراسات (Manyasi et al., 2011; Obiunu& Ebunu, 2010; Barnett & Bradley, 2007; Tadic, 2005) وعلى متغير تابع واحد وهو التطور الوظيفي والذي سيتم قياسه اعتمادا على دراسة (عبيدات، 2010) ودراسة (Bruin & Bernard-Phera, 2002) والتي قسمت التطور الوظيفي إلى خمسة أبعاد وهي (المسار الوظيفي، المعرفة الشخصية، اتخاذ القرارات، معلومات الوظيفة، التكامل في الوظيفة), بالإضافة إلى المتغير الوسيط المتمثل في الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

شكل (1-1) أنموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحث.

7-1 محددات الدراسة

1. تقتصر الدراسة على المديرين ورؤساء الاقسام والمشرفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية خلال العام الجامعي 2013/ 2014.
2. لم يستجب بعض من افراد العينه للاجابة على اسئلة الاستبانه بحجة عدم موافقة الادراة العليا خطيا مع انا الادارة العليا تم توزيع كمية كبيرة من الاستبانات وتم الاجابة عليها بشفافية, وكذلك لعدم وجود وقت كافي لقراءة الاستبانة.
3. مواجهت الباحث لعوامل عديدة اثناء توزيع الاستبانة منها السفر, الوقت, الجهد, التكلفة حيث كانت بجهد شخصي.

8-1 التعريفات الإجرائية

أولاً: التطور الوظيفي

عرف (عبيدات، 2010: 32) التطور الوظيفي على أنه "تقدم وارتقاء الأفراد إلى وظائف أعلى وزيادة المسؤوليات والأجور ونطاق الإشراف وقد يترتب على ذلك زيادة الواجبات الإدارية وتقليل الواجبات التنفيذية التي يقوم بها موظفين أقل رتبه داخل الشركة".

وفي هذه الدراسة يقصد الباحث بالتطور الوظيفي بأنه قدرة الأفراد العاملين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية على امتلاك المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الارتقاء بمستوى أداء الوظيفة والتقدم سواء كان افقيا أو عمودياً داخل الشركة من خلال الحصول على ترقيات يرافقها زيادة في المسؤوليات والحوافز الممنوحة والصلاحيات.

ثانياً: العوامل المؤثرة على التطور الوظيفي

لقد تم اختيار العوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) كأهم العوامل التي لها تأثير مباشر على مستوى التطور الوظيفي، وفي ما يلي نوضح المقصود بهذه المتغيرات:

1. **العوامل الشخصية:** وهي مجموعة من الصفات والسلوكيات والاتجاهات والمهارات والمعارف والقدرات الفردية والتي تؤثر بشكل مباشر على نمط الأفراد وقراراتهم (Obiunu& Ebunu,

2010: 595). وفـي هذه الدراسـة ستعني العوامل الشخصية الاتجاهات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين فـي شركة الاتصـالات (STC) بالمملكـة العربيـة السعودية وتـؤثر على عملهم.

2. **وسـائل التقييم التنظيميـة:** وهـي الوسـائل والأدوات التـي تسـتخدمها الشـركة مـن أجـل تقييم الأداء ومعرفـة جـودة العمـل وفيمـا إذا كـان يحقـق النتـائج المطلوبـة وهـي تتضـمن وسـائل التقيـيم الـذاتي، ووسـائل التقيـيم التنظيمـي، ووسـائل الحصـول علـى المعلومـات، ووسـائل الاستشـارات والحصـول على التغذية الراجعـة (Tadic, 2005: 31). وفـي هذه الدراسـة سـتعني وسـائل التقيـيم التنظيميـة الأساليب والأدوات التي يتم استخدامها في شـركة الاتصـالات (STC) بالمملكـة العربيـة السـعودية للتقييم مستوى العمل سواء كان من خلال أدوات تقييم ذاتية للموظفين علـى أدائهم، أو تنظيميـة، أو متعلقة بالتغذية الراجعة سواء داخلية أو خارجية.

3. **التدريب:** وهو مجموعة من العلميات التي تساعد علـى تجهيز القـوى البشـرية فـي المنظمـات بـأهم المهارات المطلوبة والتي ستمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة أفضل والتي تؤثر على معـارف الفـرد وسـلوكه فـي الشـركة (الهابيل وزمـلاؤه، 2011: 899) وفـي هـذه الدراسـة سيعني التـدريب كافـة الإجـراءات التـي تتخـذها الشـركات فـي شـركة الاتصـالات (STC) بالمملكـة العربيـة السـعودية لتحسين مستوى معرفة الفرد سواء داخل الشركة أو خارجها.

4. **الـدعم التنظيمـي:** وهـي تعكـس مـدى تقـدير الشـركة للمسـاهمات التـي يقـدمها العـاملين وتقـديمها للحوافز التي من شأنها تحسين نوعية حياتهم وتلبيـة متطلبـاتهم الماديـة والمعنويـة (Colakoglu et al. , 2010:). وفي هذه الدراسة سيعني الدعم التنظيمـي: مستوى تقدير الشـركة للمسـاهمات التـي يقـدمها العـالمين وتقـديمها للحـوافز التـي مـن شـأنها تحسـين نوعيـة حيـاتهم وتلبيـة متطلبـاتهم المادية والمعنوية.

الفصل الثاني

الإطـــــار النظـــــري

الفصل الثاني

الإطـــــار النظـــــري

مقدمة

تحتاج الشركات الحديثة في ظل ما تعيشه من تحديات كبيرة نتيجة التطورات المتسارعة إلى اتباع أفضل الأساليب التي تمكنها من تعميق سيطرتها على بيئاتها الداخلية والخارجية وتحقيق تميزها في أدائها المؤسسي ورفع كفاءتها وفاعليتها من خلال تطوير مواردها وإمكاناتها البشرية والتكنولوجية والمادية بما يمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية، كما أن المحافظة على قدراتها التنافسية وحصتها السوقية مرتبط بالتحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها ومدى ملاءمته لحاجات ورغبات الزبائن، وهو ما يدفع المنظمات بإلحاح إلى الرغبة في امتلاك المورد البشري الكفؤ والمؤهل والمبدع ، والقادر على ابتكار الأحدث والأفضل. ولذلك تتنافس المنظمات على اجتذاب الموظفين المتخصصين والمبدعين واستمالتهم وإرضائهم من أجل الانضمام إلى فريقها والاستمرار في العمل لديها.

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات داخل الشركة وهي المعنية باجتذاب المختصين والمبدعين وتعيينهم وتدريبهم واستبقائهم في العمل لدى الشركة، وهي أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن العنصر البشري هو الأساس في بناء الشركات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها.

ولإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تؤديها، حيث تقسم الوظائف إلى قسمين أساسيين هما الوظائف التخصصية والوظائف الإدارية (عيسوه،2005).

أ- الوظائف التخصصية

تتمثل في كل من تحليل وتوصيف الوظائف- تخطيط الموارد البشرية- الاختيار والتعيين- تقييم الأداء والتدريب- الأجور والحوافز-صيانة الموارد البشرية- بناء نظام للمعلومات البشرية والإجراءات التأديبية والأنشطة المتعلقة بالبرامج الصحية والوقائية والاجتماعية والنتمائية والترفيهية، وأيضاً إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية (الهودلي، 2012 نقلاً عن هاشم،1996).

ب- الوظائف الإدارية

تتضمن الأعمال الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وذلك كسائر الإدارات الأخرى في الشركة، حيث لابد لكل إدارة أن تضع خططاً من شأنها أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها،

والتكتيكات التي تمكنها من تنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج، وذلك لتتمكن من قيادة وتحفيز وترغيب وتوجيه نشاطات العاملين فيها نحو تحقيق أهدافها، وكذلك ان تقوم بعملية الرقابة للتأكد من أن أعمالها تتم وفق الخطط والسياسات والبرامج الموضوعة سلفاً، وتصحيح الانحرافات إن وجدت (السالم وصالح، 2002).

وفيما يلي لمحة في أهم الوظائف التخصصية للموارد البشرية:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة أساسية من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في أية شركة، إذ لا بد من دراسة احتياجات الشركات من الموارد البشرية عدداً ونوعاً في الوقت الحاضر ومستقبلاً والتخطيط لتلبية تلك الحاجات باستمرار لتمكين الشركة من تحقيق أهدافها والاستجابة السريعة للمتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئتها الداخلية والخارجية.
2- **التوظيف:** وكنتيجة للتخطيط للموارد البشرية فإن احتياجات الشركة يتم تلبيتها من داخل وخارج الشركة فيما يعرف بالتوظيف. وتتضمن عملية التوظيف عنصرين أساسيين هما الاستقطاب ويعني البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة وجذبهم واستمالتهم، والاختيار ويعني وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب (السالم وصالح 2002).
3- **تنمية الموارد البشرية:** يتم من خلال هذه الوظيفة إكساب الموظفين المهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز المهام داخل الشركة، وكذلك جعل الموظفين مواكبين لكل جديد في مجال أعمالهم بهدف تسهيل تسيير تلك الأعمال والاستفادة القصوى من جهود العاملين.(عبيدات 2003) وتمتد عملية التنمية لتشمل تكييف الأفراد الذين يتم تعيينهم حديثاً أو الذين سيتم تعيينهم من أجل تهيئتهم للعمل في الشركة بنجاح وكفاية (Denise and Griffin,2000).
4- **تقييم الأداء:** تعد وظيفة تقييم الأداء للعاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وهدفها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بغية تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لزيادة فاعلية الشركة (السالم وصالح،2002) ويوفر تقييم الأداء المعلومات التي يمكن أن تستخدم كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطور سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، إن وجود نظام تقييم أداء فعال يوفر أساساً موضوعياً لتحديد مساهمة كل فرد من الشركة في تحقيق أهدافها (الفارس وزملاؤه،2000).

5- **التعويضات:** تمثل التعويضات المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه الأفراد لقاء جهودهم في الشركة، ويتكون من الأجور والرواتب الأساسية والمكافآت والخدمات الإضافية، وهي تشكل عاملاً أساسياً في تحفيز الأفراد للإنتاج وتشبع رغباتهم وتؤثر على قراراتهم المتعلقة بالبقاء في الشركة (Denisi and Griffin,2001) لذا فإن نظام التعويضات العادل الذي يضمن للأفراد معيشة كريمة يساعد الشركة في الاحتفاظ بمواردها البشرية الكفؤة.

من هنا نجد بأنه من أجل الحفاظ على العناصر البشرية المؤهلة والكفؤة فإن الشركة تحتاج إلى التخطيط الجيد لتحقيق التوافق بين طموحات الفرد العامل لديها ورغباته وحاجاته وبين أهداف الشركة، أما أهداف الفرد على المستوى المهني فإنها تتحقق من خلال توليه العديد من الوظائف والمهام وتدرجه على سلم المسؤوليات خلال عمله مع الشركة، بما يلبي حاجاته وطموحاته ويحقق ذاته، ويرافق ذلك الترقي في المسؤولية والمشاركة في صنع القرار والزيادة في التعويضات والمزايا والامتيازات والأهمية الوظيفية داخل منظمته.

ويعد تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف الشركة من أهم أسباب نجاح الشركة في الحفاظ على مواردها البشرية المؤهلة والكفؤة وتحقيق الرضا الوظيفي وضمان الاستمرار في العمل بما يحفظ لها ميزتها التنافسية.

إن هذا التتابع في المهام والوظائف والفعاليات التي يقوم بها الفرد خلال عمله في الشركة يطلق عليه المسار الوظيفي.

سيتم في هذا الفصل التعرف إلى المفاهيم النظرية الخاصة بالتطور الوظيفي، والعوامل المؤثرة عليه وهي في هذه الدراسة : العوامل الشخصية- وسائل التقييم التنظيمية- التدريب- الدعم التنظيمي.

1-2 التطور الوظيفي (Career development)

ينظر الأفراد إلى مدى اهتمام الشركة بتطوير مساراتهم الوظيفية على أنها من أهم المزايا التي تحفزهم على البقاء والاستمرار في العمل لدى شركة ما أو تركها للعمل في شركة أخرى، حيث تعتبر الشركة التي توفر لموظفيها فرص الترقي في العمل واكتساب مهارات جديدة باستمرار وتنوع الوظائف والمسؤوليات منظمة جاذبة للعناصر البشرية الطموحة والمنتجة.

وعلى الفرد الذي يسعى إلى تطوير مساره الوظيفي أن يجد حلولا تربط بين حاجاته وقدراته وتفضيلاته من جهة، وبين إمكانيات وحاجات الشركة من ناحية أخرى. فإذا تحقق الربط بين الجانبين أمكن لكل منهما الحصول على نتائج إيجابية. ولن يحصل مثل ذلك الربط بالصدفة ومرة واحدة وإنما

يحتاج ذلك إلى تخطيط وتنسيق من الطرفين. لذا على الأفراد والشركات العناية بالتخطيط للمسارات الوظيفية، وبالنسبة للمنظمات فإن المتخصصين في إدارة الموارد البشرية هم المعنيون بالقيام بهذه المهمة، ويقومون بمساعدة الأفراد وتوجيههم نحو كيفية ونوعية الفرص الوظيفية المتوفرة حالياً وفي المستقبل، والمهارات المطلوب من الأفراد اكتسابها ليكونوا مؤهلين للاستفادة من تلك الفرص الوظيفية. إن المعلومات المهمة حول حاجات الشركة والفرص المتاحة فيها يجب مشاركتها مع الأفراد ولا يجوز الاحتفاظ بها لدى جانب واحد فقط (Tadic, 2005).

وقبل الخوض في مفهوم التطور الوظيفي سنتعرف بداية إلى مفهوم المسار الوظيفي لنتمكن من فهم كيفية تطويره.

2-1-1 مفهوم المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي (Career Path) من المواضيع الإدارية التي تطرق إليها الباحثون حديثاً، وذلك مقارنةً مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، على الرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات. وفي وقت قريب تزايد الاهتمام بهذا الموضوع نظراً للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في المنظمات.

وقد أكدت الدراسات على ضرورة اهتمام الشركة بالمسار الوظيفي للموظف وتشجيعه على التقدم فيه بما ينعكس إيجاباً على أدائه في وظيفته وتطلعاته وأهدافه المنشودة (Tadic,2005)، ومن الضروري رفع مستوى إلمام الفرد بمفهوم المسار الوظيفي وكيفية تطويره بما يحقق التوافق التام بين الموظف ووظيفته.

ويعرف (Hall,1986) المسار الوظيفي على أنه مجموعة الأعمال والخبرات والأنشطة المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والموجهة نحو أهداف الفرد والشركة (Saleh,2012).

ووفق تعريف الجمعية الوطنية للتطور الوظيفي (National career Development Association) فإن مصطلح (Career) يعني في الأساس طريق يتم اجتيازه بعدد من الإنجازات خلال شغل الوظيفة والحصول في مقابل ذلك على المال والموقع المحترم في العمل، لكن المفهوم توسع خلال الربع الأخير من القرن العشرين ليشمل مزايا الرفاهية والعناية مدى الحياة (Saleh,2012).

أما المغربي فقد أشار إلى أن المسار الوظيفي عبارة عن المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة (المغربي، 2001)، وهو كذلك مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عهده الوظيفي (أبو بكر، 2003)، كما يمكن أن يعبر المسار الوظيفي عن مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية (وادي وماضي، 2007)

كما يعرف المسار الوظيفي على أنه (عملية تطورية تمتد على مدى الحياة وتشمل مدى واسع من الأدوار التي يشغلها الأفراد في الوظائف والعائلة والحياة المدنية والسياسية، وتشمل التوظيف بأجر (paid employment)، والتوظيف الذاتي (self employment)، والعمل بدون أجر (unpaid work) والوظائف المتعددة (multiple jobbing) والمشاريع الريادية (entrepreneurial enterprise) والمشاريع المنزلية (home based enterprise) والدراسة في عمر البلوغ (study as an adult) والبطالة (unemployment). (Saleh, 2012 نقلاً عن New Zealand Qualification Authority 2003).

2-1-2 مفهوم التطور الوظيفي

عرف (Super,1957) التطور الوظيفي على أنه عملية مستمرة مدى الحياة من تطوير وتحقيق الذات، واختبارها في الواقع، مع تحقيق الرضا الداخلي وإفادة المجتمع (Hutchinson,2008).

أما (Hall,1976) فيعرف التطور الوظيفي بأنه إدراك الفرد للسلسة المتعاقبة من الاتجاهات والسلوك المرتبطة بخبرات العمل وأنشطته خلال حياة الفرد، وهو وفقاً لـ (Huse, 1982) مجموعة متسلسلة ومترابطة من المسلكيات والاتجاهات المتعلقة بالمراحل الوظيفية والخبرات الوظيفية والنشاطات التي تقود لاختيار الفرد لعمل أو مهنة محددة (Saleh,2012).

بينما يعرف (Peel,1992) التطور الوظيفي بأنه عملية تدوم مدى الحياة هدفها تعزيز وصقل حياة الأفراد المهنية لتحقيق الاستفادة القصوى من المواهب المتأصلة لدى الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم واهتماماتهم (Tadic,2005)، ويعرف (Simonsen,1994) "التطور الوظيفي أنه عملية مستمرة من التخطيط والاجراءات نحو عمل الشخص وأهدافه في الحياة، فالتطور يعني التنمية والنمو، واكتساب المهارات وتطبيقها لدى الشخص، وهو نتاج تخطيط مسار الأفراد ودعم الشركة لهم بتوفير الفرص. وتعتبر عملية تعاونية" (Saleh,2012).

ويمكن تعريف التطور الوظيفي بأنه ذلك التطور الذي يحصل عليه الفرد خلال حياته العملية أو تعاقب المواقع التي يحتلها الأفراد خلال حياتهم العملية (عباس وعلي، 1999). وقد عرف (عبيدات، 2010) التطور الوظيفي على أنه "تقدم وارتقاء الأفراد إلى وظائف أعلى وزيادة المسؤوليات والأجور ونطاق الإشراف وقد يترتب على ذلك زيادة الواجبات الإدارية وتقليل الواجبات التنفيذية التي يقوم بها موظفين أقل رتبه داخل الشركة".

ويرى الباحث أن التطور الوظيفي هو "التخطيط والتنفيذ المشترك لتلبية الحاجات المستقبلية للأفراد والمنظمات، من خلال إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لشغل وظائف أعلى أو متنوعة أكثر والترقي في سلم الوظائف، ويرافقها زيادة في المسؤوليات والحوافز الممنوحة والصلاحيات".

3-1-2 أهمية التطور الوظيفي

نظراً للأهمية البالغة للتطور الوظيفي نستعرض تالياً بالتفصيل أهميته لكل الاطراف الأفراد, المنظمات والمجتمع.

1. **أهمية التطور الوظيفي بالنسبة للأفراد :**التطور الوظيفي أمر هام وحيوي للأفراد، فإذا أخذنا بعين الاعتبار هرم ماسلو الشهير والذي يضع الحاجة إلى تحقيق الذات self actualization في قمة الهرم، فإننا يمكننا الاستنتاج بأن التطور الوظيفي يقع في المركز من هدف تحقيق الذات (Tadic,2005)، وسينعكس إيجاباً بالحافزية ورفع الكفاءة والإنتاجية في العمل، كما يمتد أثره إلى الحياة الاجتماعية والشخصية للفرد. ويمثل التطور الوظيفي عاملاً أساسياً مهماً في تنمية وتوجيه ميولات الأفراد المهنية ومهاراتهم (عباس وعلي، 2003)، كما أن التطور الوظيفي يعمل على تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد الذين يرغبون في تحقيق المزيد من السيطرة على مهاراتهم الوظيفية ويساعد على الحد من الإحباط الذي يصيب العاملين بسبب عدم معرفتهم بإمكانيات وفرص التقدم في الوظيفة مستقبلاً (المرسي، 2003).

ويبدي الموظفون الذين تشملهم برامج تطوير وظيفي مميزة مستوى متزايداً من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو الأمر الذي يتم ترجمته بانخفاض معدل دوران الموظفين ويعني تحقيق مستوى أكبر من الاستقرار الوظيفي للموظف وتعزيز رغبته في الاستمرار لدى الشركة.

وبالنسبة للموظفين فإن التخطيط الوظيفي وتطوير المسارات الوظيفية يسهم إلى حد كبير في إزالة الإبهام حول الفرص المستقبلية ومتطلبات الوظائف والأدوار وهو بذلك يقلل من التوتر في بيئة

العمل ويعزز من الرضا الداخلي تجاه العمل ويجعل من الوظيفة أمراً ممتعاً ويحقق حياة أفضل لهم (Saleh,2012).

2. **أهمية التطور الوظيفي بالنسبة للشركة:** يساعد التطور الوظيفي على تقليل التكاليف الناتجة عن دوران العمل وذلك لأن اهتمام المنظمات بالتطور الوظيفي سينعكس على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، كما أن تبني الشركة لنظام فعال في التطور الوظيفي يزيد من جاذبية هذه الشركة للأفراد الماهرين والمؤهلين القادرين على العطاء (السالم وصالح،2002). إن الربط بين حاجات واهتمامات كل من الفرد والشركة له أهمية كبرى، لأن الموظفين سيقدمون أفضل ما لديهم فقط عندما يتم وضعهم في الوظيفة الأنسب ويتلقون التدريب والتطور المناسب ويتم دعمهم بأفضل شكل من إداراتهم. أما في الظروف غير المرغوبة فإن الموظفين الذين يعانون من التوتر سيكونون أقل فاعلية من أولئك الذين يجدون ربطاً بين وظيفتهم الحالية ومسارهم الوظيفي ورضاهم الداخلي.

ومن المهم للمنظمة أيضاً أن تهتم بحاجات وقدرات وتفضيلات الأفراد العاملين لديها، لأن الناس يتغيرون عبر الزمن، يتعلمون أكثر ويهتمون بكل ما هو جديد وربما أثار اهتمامهم أمور لم تكن تهمهم سابقاً، لذا فإن لديهم على الدوام مهارات وقدرات ورغبات وفرص وحاجات جديدة، ولكن لابد من أن نضع في الاعتبار أن الشركة أيضاً ليست في حال سكون بل تتغير أيضاً بطريقة تكون فيها بحاجة إلى بناء تنظيمي مختلف وتغيير في المستويات الهرمية وسلسلة القيادة. وهذه التغييرات التي تطرأ في البيئة والشركة تؤدي إلى إنشاء أقسام جديدة وإلغاء بعض الأقسام والحاجة إلى بعض التخصصات والمتخصصين. من هنا نستنتج أن كلا من الأفراد والمنظمات يعيشون في بيئة متغيرة تؤثر بشكل دائم وسريع على حاجاتهم وإمكاناتهم وقدراتهم والفرص المتاحة (Tadic,2005). لذا فإن مهمة تطوير المسارات الوظيفية للأفراد وتلبية حاجات الشركة الحالية والمستقبلية بحاجة إلى مختصين يهتمون بالتخطيط السليم والتوجيه والإشراف على تنفيذ تلك الخطط وتعديلها لتوائم أية تغييرات مستجدة.

3. **أهمية التطور الوظيفي بالنسبة للمجتمع:** التطور الوظيفي مهم جداً للمجتمع أيضاً حيث أنه يعمل على تقوية وتحسين الوضع الاقتصادي لأي بلد، وذلك لأن المستقبل الاقتصادي للدول يمكن التنبؤ به من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في ذلك البلد. كما أن استقرار الأفراد في وظائفهم واتضاح صورة التطور الوظيفي في أذهانهم يحقق للأفراد الثقة بالنفس والأمان تجاه حياتهم

الوظيفية مما يوفر مناخاً نفسياً أفضل للأداء ويجعل المجتمع مجتمعاً مبتكراً مبدعاً (حجازي، 2005).

4-1-2 أبعاد التطور الوظيفي

نظراً لما سبق توضيحه فإنه من الأهمية بمكان التعرف على أبعاد التطور الوظيفي الخمسة (Bruin & Bernard-Phera, 2002) وهي:

1. **المعرفة بالنفس (Self Knowledge):** وهي معرفة الشخص بسماته الشخصية وهي: قدراته (abilities)، واستعداداته (aptitudes)، واهتماماته (interests)، وطموحاته (ambitions)، وموارده (resources)، ومعوقاته وأسبابها (limitations and their causes) (Rukwaro,2011).
2. **المعرفة بالوظيفة (Job Knowledge):** وتمثل معرفة الشخص بمواصفات الوظيفة (job specifications)، ومتطلباتها وشروطها (requirements and conditions)، ومزاياها وعيوبها (advantages and disadvantages)، والتعويضات المخصصة لها (compensations)، والفرص والآفاق المتاحة لخطوط مختلفة من مجالات العمل.(Rukwaro,2011)، كما توفر المنظمات المعلومات حول المهن والوظائف من خلال مركز مختص بتقديم خدمات المعلومات حول الوظيفة (Saleh,2012).
3. **التكامل بين السمات الشخصية ومعلومات الوظيفة (Integration of Self knowledge and Career information):** وهي تحقيق الربط الأفضل بين السمات الشخصية ومواصفات الوظيفة، أو تطوير القدرات والمهارات لتوائم متطلبات الوظيفة المخطط لها ضمن إمكانيات الفرد، حيث يبحث عند اختياره مجال العمل أو تخطيطه لمساره الوظيفي- عن الوظيفة التي يجد فيها أفضل نسبة توافق بين مواصفاتها ومتطلباتها وفرصها المستقبلية وتعويضاتها من جهة، وبين من جهة أخرى (Miles,2008).
4. **صنع القرار بشأن مسار الوظيفة (Career decision making):** يحتاج صنع القرار بشأن الوظيفة التي يمتهنها شخص ما أو تلك التي يخطط لها ضمن مساره الوظيفي ليس فقط إلى توافر المعرفة حول صفات الذات ومعلومات الوظيفة، ولكن إلى قدرات تحليلية ومعرفية لربط هذه المعلومات ومعالجتها من أجل وضع البدائل المتاحة والاختيار السليم من بين تلك البدائل (Rukwaro,2011).

5. **تخطيط المسار الوظيفي (Career planning):** على ضوء ما يتوفر من معلومات حول متطلبات الوظيفة ومواصفاتها وفرصها المستقبلية وآفاقها واستعدادات الفرد يتم تخطيط المسار الوظيفي، وهذه العملية يشترك في التخطيط لها كل من الفرد والشركة (Tadic,2005).

5-1-2 العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بالمسار الوظيفي

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بالمسار الوظيفي فيما يلي كما بينها (عبيدات، 2010 نقلاً عن العواملة، 1995):

1. **التغيرات الديمغرافية:** أدت التغيرات الديمغرافية إلى زيادة الاهتمام بشؤون الأفراد والقوى العاملة، مما زاد في اهتمام الباحثين بموضوع المسار الوظيفي وتخطيطه وتنميته، حيث أن الاهتمام بهذه الموضوعات يمثل تلبية لاحتياجات وحريات وطموحات الأفراد في التقدم الوظيفي من أجل المحافظة على استقرار الشركات.
2. **التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية:** أصبح العالم مع هذه التغيرات يتطلب استجابةً وتكيفاً ملائماً من قبل الأفراد والشركات على حد سواء. فقد أصبح الأفراد مطالبين أكثر من أي وقت مضى بإيجاد المسار الوظيفي الملائم وإعادة تكوينه وتخطيطه وتنميته باستمرار وفقاً للمستجدات والمتغيرات المختلفة.
3. **التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الانسانية:** وذلك على كافة المستويات التنظيمية مما يتطلب مزيداً من الاهتمام بالوظائف والأداء وتخطيط القوى العاملة وتخطيط المسارات الوظيفية.
4. **إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية:** وتحقيق والتوازن بينهما من خلال تخطيط المسارات الوظيفية كوسيلة لهذا الربط والتوازن بين الأفراد والشركات التي يعملون بها.
5. **إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية:** المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حد سواء، حيث أن الاهتمام باختيار المسارات الوظيفية الملائمة لقدرات الأفراد واستعدادهم وتأهيلهم يسهم في الاستغلال الأمثل لطاقاتهم ورفع إنتاجيتهم ودخلهم كما يساهم في رفع فعالية المنظمات وكفايتها.
6. **ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العناصر البشرية**: التي تحتاجها المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي يمتد نشاطها على المستوى العالمي.

7. **التنمية والتطور الإداري بمختلف أبعاده ومستوياته العلمية:** حيث أدت التنمية الإدارية دوراً حيوياً في تعزيز الاهتمام في مختلف مجالات الإدارة بما فيها تخطيط المسار الوظيفي وتطويره باستمرار.

مما سبق نستنتج أن تطوير المسار الوظيفي يحتاج إلى اهتمام وجهود كل من الأفراد والشركات, وهو بحاجة إلى : تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي.

6-1-2 تخطيط وإدارة المسار الوظيفي

إن إدراك التطور الوظيفي في منظمة يتطلب فهم عمليتين هما: كيف يخطط الأفراد ويطبقون أهدافهم الوظيفية (تخطيط المسار الوظيفي Career Planning)، وكيف تصمم المنظمات وتطبق برامج التطور الوظيفي (Career Managment) (Tadic,2005 نقلاً عن Bernardin, Russel,1993).

إن التطور الوظيفي عملية معقدة مجزأة إلى عاملين مهمين هما (Tadic, 2005):

أولاً: تخطيط المسار الوظيفي (Career planning)

يشمل تخطيط المسار الوظيفي تحديد الأهداف ذات الصلة بالمستقبل المهني ووضع الخطط لتحقيقها بالنسبة للأفراد ، وهو في الوقت نفسه يهدف إلى تحديد أهداف الأفراد وما يثير اهتمامهم في المجال المهني والفرص المتاحة لهم داخل الشركة وتطبيق برامج التطور الوظيفي وفقها (Antoniu,2010). وبذلك فهو نشاط يقوم به الأفراد والشركات, وهو نشاط يقوم به الفرد ليفهم ويتحكم في حياته المهنية من خلال الفرص المتاحة له داخل الشركة, وليس من الضروري أن يقوم الشخص بتخطيط مساره الوظيفي بمفرده، فبإمكانه القيام بذلك بالتعاون مع خبراء الموارد البشرية، والمستشارين والشركة ككل. فالتخطيط الوظيفي مهمة مشتركة بين الفرد والشركة. ويجب أن يكون التخطيط الوظيفي دائما مرتبطاً بتركيز الشركة ومتوافقاً مع توقعاتها والفرص المحتملة فيها. ولأداء هذه المهمة بنجاح تستخدم الشركة جميع المعلومات التي لديها والمتعلقة بتقييم متطلبات الشركة، وتقييمات الأداء وخطط الإحلال الإداري وبرامج التطور الوظيفي للموظفين والتدريب.

وسنعرض هنا مسؤوليات كل من الموظف والشركة في تخطيط المسار الوظيفي:

1) **مسؤولية الموظف في تخطيط المسار الوظيفي:** وفقاً للنظريات والممارسات الإدارية، فإن عملية تخطيط المسار الوظيفي تركز بشكل خاص في مهارات الفرد وقدراته وحاجاته وطموحاته،

وبذلك فإن الفرد يشكل المصدر للمعلومات الأساسية التي سيبنى عليها خطط تطوير مساره الوظيفي. لذا فإن تخطيط المسار الوظيفي مبني على تقييم مهارات الأفراد واهتماماتهم ومحفزاتهم في ضوء تحليل الفرص المتاحة داخل الشركة ووضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيقها (Antoniu,2010).

ويمكن وضع تخطيط المسار الوظيفي للأفراد في خطوات خمسة:

- تقييم الذات: وتعني جمع معلومات الفرد عن نفسه (ما هي اهتماماتي وما الذي اتمتع به من مهارات وما هي قيمي).
- جمع معلومات حول الفرص المتاحة داخل الشركة وخارجها لتلبية هذه الاهتمامات من خلال التدريب لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة للوصول إلى أهداف الفرد.
- وضع أهداف على المدى القصير والمدى الطويل وصنع القرارات بشأن الحاجة إلى التدريب ونوع التدريب والاستمرار أو تغيير الوظيفة أو القسم.
- تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف ضمن أطر زمنية مع دراسة تسلسل الخطوات والتخطيط الجيد لكل خطوة.
- السعي لتحقيق الإنجازات وملاحقتها وتعديل الخطط التي يظهر فيها بعض المعوقات من أجل الاستمرار نحو النجاح.

2) **مسؤولية الشركة في تخطيط المسار الوظيفي:** يجب على الشركة وضع الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظيفة المناسبة لتبقى حيوية ومستمرة على المدى القصير، وللحفاظ على ميزتها التنافسية على المدى الطويل، وتختلف أنواع ومهارات الموظفين، اعتمادا على نطاق عمل الشركة، والقطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه، وأنواع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص المستهلك (Antoniu,2010). إن خصوصيات الشركة تؤثر على الهيكل الوظيفي، وأنواع الموظفين الذين يتم تعيينهم لكل وظيفة، ووسائل تطوير كل وظيفة. فلتخطيط المسار الوظيفي على مستوى الشركة دور حرج وهام في جذب وتطوير الموظفين والحفاظ عليهم، فبدون انخراط الشركة في تأسيس ودعم وتقوية المسارات الوظيفية فإنها لا تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة على صعيد الشركة والأفراد.

ثانياً: إدارة المسار الوظيفي

بالنظر إلى المنظمات واحتياجاتها المستقبلية، يبرز عامل مهم آخر هو إدارة المسار الوظيفي (Career Managment)، الذي يمثل عملية مستمرة من إعداد وتنفيذ ورصد الخطط الوظيفية التي يضطلع بها الفرد (De Simone, Harris, 1998). فهو يشمل الأنشطة التي تساعد الفرد لتطوير وتنفيذ خططه. ومن خلال مساعدة الأفراد، فإن الشركة تحقق خططها وبرامجها والأهداف والاحتياجات المستقبلية.

تهدف إدارة المسار الوظيفي إلى ما يلي (Saleh,2012 نقلاً عن Armstrong,2001):

1. التأكيد على تلبية حاجات الشركة من التتابع الإداري في المهام والوظائف.
2. تقديم الوعود للأفراد بإعدادهم لتحمل المسؤوليات التي يصبحون قادرين على تحملها بعد سلسلة من التجارب والتدريب.
3. منح الأفراد التوجيه والتشجيع وشحن الطاقات لمزيد من النجاح الوظيفي إذا هم تزودوا بالمهارات والخبرات المطلوبة.

7-1-2 كيفية إدارة المسار الوظيفي

تتم إدارة المسار الوظيفي من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والوظائف والسياسات التي توضع لهذه الغاية وهي كما يلي:

1. آليات وتحليل المسار التنظيمي: تصف آليات المسار التقدم في المسار الوظيفي ، بمعنى الطريقة التي يتحرك بها الأفراد في مسارهم الوظيفي إما إلى الأعلى بالترقي (promotion) أو بتوسيع أدوار المسؤولية (enlargement) أو إثرائها (enrichment) لتحمل مسؤوليات أعظم واستغلال مهاراتهم وقدراتهم بأفضل شكل ممكن. أما تحليل المسار الوظيفي فيعنى بخصاص السلم الوظيفي والعائلات الوظيفية. ويحتوي السلم الوظيفي على الخطوات التي يمكن للأفراد أن يتخذوها خلال تقدمهم الوظيفي في عائلة وظيفية ما. أما العائلة الوظيفية فتحتوي على وظائف ذات طبيعة متقاربة رغم ما قد يكون من اختلاف مستوى الوظيفة. (Saleh,2012).
2. سياسات إدارة المسار الوظيفي في الشركة: على الشركة أن تصنع قرارها بشأن ما إذا كانت (Saleh,2012) ستصنع مدراءها وتنميهم عن طريق اعتماد سياسة الترقية أو ستوظف أو (تشتري) مدراء من خارج الشركة، بمعنى أن تتبنى سياسة تقبل بنسبة من الخسائر وحتى أن تشجع الناس على بناء مسارهم الوظيفي في شركات أخرى إذا كانوا في حالة ركود.

8-1-2 مراحل التطور الوظيفي

من المهم التعرف على المراحل المختلفة للتطور الوظيفي لأن كل مرحلة تتطلب أنشطة مختلفة، ودعماً مختلفاً ونوعاً من المساعدة من الشركة ومن المدراء وإجراءات مختلفة للتنسيق بين حاجات الأفراد والمنظمات (Tadic,2005نقلاً عن Bahtijarevic, 1999). تختلف قيم الأفراد وأهدافهم وحاجاتهم حسب كل مرحلة.

ترتبط مراحل التطور الوظيفي عادة مع مراحل الحياة الأساسية. وقد اختلف المؤلفون في عدد تلك المراحل فهي تمتد من ثلاثة إلى خمسة مراحل (Tadic,2005). ويتم تحديدها حسب التسلسل الزمني لمراحل الحياة، مثل المرحلة المبكرة من المسار الوظيفي ومرحلة منتصف المسار ومرحلة المسار المتأخر، فيما عدا تلك الفترات من الحياة، فكل مرحلة تعتمد على الوظيفة نفسها ومدى تعقيدها، وسنذكر في هذه الدراسة خمسة مراحل هي (Jan,2010):

أولا : مرحلة اختيار المهنة: في هذه المرحلة يبدأ الأشخاص بالتفكير بنوعية التعليم والتدريب اللازم لشغل الوظيفة التي يفضل أن يشغلها في المستقبل. ويكون الفرد في هذه المرحلة غير مطلع على واقع سوق العمل ولا يملك الخبرة المطلوبة وإنما يبني توقعاته عن الوظيفة الأنسب على التفاؤل جراء معلومات غامضة يحصل عليها من محيطه. وهناك احتمال إما أن يغير الفرد أفكاره أو يحرف مجال تخصصه المهني لاحقاً.

ثانياً: مرحلة العمل مع منظمة: في هذه المرحلة يبدأ الفرد حياته العملية مع الشركة. يواجه الفرد في هذه المرحلة تحدياً بين قيمه المثالية والقيم داخل مكان العمل، ويصبح عليه أن يلم بالأمور المحيطة بالعمل وأن يكتشف قدراته الفعلية، وعليه أن يراجع مساره فإما أن يستمر أو أن يغير وظيفته. هو الآن يبني قراره وفق معلومات حقيقية على أرض الواقع ووفق تجارب عملية. وهذه المعلومات ستؤثر حتماً على مستقبله الوظيفي.

وحيث أن بيئة الأعمال في تغير مستمر وسريع، وكذلك متطلبات سوق العمل، فإن الكتب قليلاً ما توافي الفرد بالمعلومات المطلوبة عن حاجات سوق العمل وتوجهه، وسيجد العون لدى الموظفين القدامى الذين هم على اطلاع بآخر تطورات واتجاهات سوق العمل والتخصصات المطلوبة. لذا فإنهم يشكلون عاملاً حيوياً في دعم قرارات الفرد في هذه المرحلة.

ثالثاً: مرحلة المسار المهني المبكر: هذه مرحلة مبكرة من عمر البلوغ حيث الأفراد حصلوا على المعلومات الخاصة ببيئة حياة العمل وقاموا بتصحيح مسارهم بالشكل الذي يؤهلهم لتحقيق أهدافهم. في هذه المرحلة وقد عرف الفرد الأعراف والقيم والتوقعات لتخصصه، فإنه يبدأ بالتركيز على مهاراته

لتحقيق ذاته من خلال التميز بمهارته في التخصص. ويكون للمنظمة في هذه المرحلة دور كبير إذا وفرت له فرص التدريب والتعليم المناسبين، فإنها تساهم في الإسراع في تقدمه الوظيفي، ويكون الفرد في هذه المرحلة مشحوناً بالطاقة ومتحفزاً ومیالاً إلى المهام التي تحمل تحدياً كبيراً في إنجازها.

رابعاً: مرحلة منتصف المسار: تتصف هذه المرحلة من حياة الفرد المهنية بالاستقرار والتوافق والتناغم. فهو الآن يتمتع بالكثير من المسؤوليات ويلعب دوراً فعالاً في صنع القرار. رغم ذلك يعاني بعض الأفراد في هذه المرحلة من الشعور بالذنب لتضحيتهم بحياتهم الشخصية في سبيل تقدمهم الوظيفي. وهي ما أطلق عليها Daniel Levinson أزمة منتصف المسارMid career crises (Jan,2010). ويؤدي هذا إلى إجراء بعض التعديلات في مسار العمل حيث يلتفت الفرد في هذه المرحلة إلى حياته الخاصة ليحدث التوافق بين الحياة الخاصة والحياة العملية. وتستطيع الشركة أن تلعب دوراً داعماً للأفراد في هذه المرحلة ليتمكنوا من تفهم هذه المرحلة الانتقالية وبذلك تتمكن من استعادة حماسهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج من جديد.

خامساً: مرحلة أواخر المسار: في هذه المرحلة يتوقع أن يصل الفرد إلى التقاعد. وينصح Levinson الفرد في هذه المرحلة بنصيحتين هامتين (Jan,2010) أولاهما: الحرص على البقاء شخصاً متحفزاً ومنتجاً للمنظمة ومستشعراً أهمية ذاته. وثانيهما: على الفرد أن يهيئ نفسه ويخطط لتقاعده حتى لا يجد نفسه وقد اجتاحته الآثار السلبية للتقاعد.

إن التخطيط لمرحلة ما بعد التقاعد تبدو مسؤولية الأفراد بشكل كامل، إذ إن الشركة لن يكون لها اهتمام بالأمر بعد التقاعد. لكن ذلك قد يبدو غير صحيحاً إلى حد ما فالشركة قد تبقى بحاجة إلى استشارة من مصدر كان في السابق مصدراً موثوقاً لديها. إلا أن يكون الوضع الصحي للفرد أو التزاماته الاخرى لا تسمح له بالاستمرار.

9-1-2 الأدوار في التطور الوظيفي

من أجل تحقيق تطور وظيفي ناجح لا بد من تطبيق تنسيق جيد ما بين أهم الأطراف: الموظفين، والمدراء ودائرة الموارد البشرية التابعة للمنظمة أو الشركة ككل. ولكل من هؤلاء دور مهم، ولكن دور البعض يصبح الأكثر أهمية في ظروف معينة ووقت معين، وفيما يلي نستعرض دور كل طرف من الأطراف:

- **دور الفرد في التطور الوظيفي**

من المفهوم أن كل فرد مسؤول مبدئياً عن تطوير مساره الوظيفي. فالموظف يجب أن يلعب دوراً فعالاً في هذه العملية وهو من يجب أن ينبه الشركة لحاجاته ورغباته حتى تفعل الشركة ما بوسعها لتحقيق ذلك. من الممكن أن يشغل الموظف وظيفة ما يكون فيها عاملاً جاداً يوثق به ويتمتع بالولاء وأن يبقى في وظيفته طيلة عمره، لكن ذلك لا يؤثر بالضرورة على تقدمه الوظيفي، فالموظف هو من يجب أن يدرك ويقبل المسؤوليات. وهناك مسألة في غاية الأهمية نستطيع إدراكها هذه الأيام. فقد اختفى الولاء المطلق لمنظمة واحدة، فالفرد ينمي مساره الوظيفي من خلال العمل مع أكثر من منظمة، ولا يستمر بالضرورة مع الشركة التي بدأ العمل معها لأول مرة، فما لم تتحقق له حاجاته ورغباته فإنه ينتقل إلى غيرها. في السابق كان الفرد هو أداة تحقيق الشركة لأهدافها، أما في أيامنا هذه فإن الشركة تصبح أكثر فأكثر هي الأداة لتحقيق أهداف الأفراد وتطوير مساراتهم الوظيفية. (Tadic,2005 نقلاً عن Bahtjarevic,1993).

على الفرد أن يطور مهاراته ومعارفه وقدراته ليكون مؤهلاً لتحمل مسؤوليات أعلى ومهام ذات تحديات كبيرة تؤهله للترقي داخل الشركة. كما عليه التعرف على مواطن القوة والضعف في إمكانياته والسعي لمعالجة مواطن الضعف التي قد تكون عائقاً أمام ترقيته في الشركة.

في أثناء تطوير الموظف لمساره الوظيفي، فإن الموظف يلعب أمام دائرة الموارد البشرية في الشركة العديد من الأدوار اعتماداً على المرحلة التي يعيشها، فالموظف الجديد يلعب دور المتمرن الذي هو في طور التدريب على المهارات والمعارف واكتساب القدرات اللازمة للتأهل للوظيفة. لكنه في مرحلة متقدمة سيلعب دور (الزميل) حيث يظهر بعض الاستقلالية والقدرة على التعامل مع مشاكل العمل دون اللجوء إلى المشرف أو الرئيس. وفي المرحلة التالية سيلعب دور (الناصح) حيث يعتني بنصح وقيادة وتعليم الآخرين والتأثير عليهم. وفي المرحلة الأخيرة ينشر الموظف تأثيره على الشركة ككل، حيث يلعب في هذه المرحلة دور (الراعي لتدفق العمل) او (المدير) او (المبتكر)، وهو يقدم الدعم والنصح والمشورة لكل من في الشركة.

- **دور المدير في التطور الوظيفي**

يقوم المدير بدور هام جداً في عملية تطور المسار الوظيفي لمرؤوسيه. فهو يحدد ويربط حاجات وتفضيلات موظفيه مع حاجات وإمكانيات الشركة. وتظهر أهمية المدراء والمشرفين في هذه العملية

أثناء تقييم المسار عندما يعد المدير كمصدر للمعلومات حول قدرات الموظفين وجوانب الضعف والتقصير لديهم. والمدير يعد أيضاً مصدراً للمعلومات الدقيقة حول فرص الترقي داخل الشركة.
وجد (Mintzberg) أنه ليقوم المدير بدوره في دعم خطط الموظف ويبقى مصدراً أساسياً للمعلومات حول التقدم الوظيفي للموظفين فإن المدير يلعب الكثير من الأدوار المهمة والتي لخصها (Mintzberg) في عشرة أدوار يطبق خلالها وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة، والتحكم. ثم جمعها في ثلاثة تصنيفات رئيسة هي: دور التعامل مع الآخرين (interpersonal role) – دور المعلوماتية (informational role)- دور اتخاذ القرار (decisional role). (Tadic,2005).

هذه الأدوار معظمها متعلق بالمهام الإدارية الأخرى، لكن دور التعامل مع الآخرين مطبق بشكل خاص في الأدوار الإدارية للمدير في عملية التطور الوظيفي. فالمدراء يمارسون دور التفاعل مع الآخرين من أجل التنسيق بين أعضاء الشركة والإشراف على كل من الموظفين والشركة ككل. كما يمارس المدراء دورهم كقادة في تشجيع مرؤوسيهم على الأداء في أعلى مستوياته، وتدريبهم ونصحهم وتقديم المشورة لهم ليصلوا إلى كامل طاقاتهم الكامنة.

- **دور الشركة في التطور الوظيفي**

لابد لأي برنامج تطور وظيفي أن يحظى بالدعم الكامل من الإدارة العليا للمنظمة. ويقع على عاتق مدراء الدوائر ومدراء الموارد بالبشرية العمل معاً لتصميم وتطبيق نظام تطوير وظيفي يعكس أهداف وثقافة الشركة، وكذلك تصوراتها واتجاهاتها. ويتطلب هذا بكل تأكيد أن يكون الاختصاصيون في دائرة الموارد البشرية في الشركة على كافة المستويات الإدارية مدربون على تصميم الوظائف وتقييم الأداء وتخطيط المسارات الوظيفية وتقديم الاستشارات.

والمنظمات تساعد الأفراد في اجتياز المرحلة الأولى من المسار الوظيفي من خلال ممارسة تعيينات فعالة وتقديم التوجيه والنصح المناسب لهم في بداية مسارهم الوظيفي، كما تساعدهم في المراحل اللاحقة من خلال تكليفهم بمهام ذات تحديات كبيرة ومسؤوليات أعلى، وتزويدهم بالتدريب المطلوب لإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة لتولي مسؤوليات أكثر وأكثر، وأما في مراحل تالية تلعب الشركة دوراً هاماً في إعادة تحفيز الموظفين وشحن طاقاتهم والتوفيق بين حياتهم العملية والشخصية ليستمر إنتاجهم في المستوى المرغوب. أما في مرحلة أواخر المسار فيتوقع من الشركة أن تلعب دوراً في تهيئة الموظف للإحالة إلى التقاعد وتحديد شكل ارتباط الموظف بالشركة بعد التقاعد.

10-1-2 نظريات التطور الوظيفي

تشرح نظريات التطور الوظيفي عناصر المستقبل الوظيفي للأفراد وعملية تخطيط الأفراد لمستقبلهم الوظيفي، وسنستعرض بعض أهم هذه النظريات:

أولاً : نظرية مراحل التطور في المستقبل الوظيفي

تعتبر هذه النظرية من اهم النظريات بسبب بساطتها وقربها من الواقع. ولإمكانية استخدامها عملياً وقد قام بتطويرها كل من (Genzberg,1951; Super,1957; hall,1977) وتعتمد على أن الفرد يمر عبر مراحل تمثل التطور في شكل المستقبل الوظيفي.

ثانياً: نظرية الشخصية واختيار المهنة

قام بتقديم هذه النظرية (Holland,1997) وتقوم على افتراض أن الوظيفة والمهنة ما هي إلا تعبير عن شخصية الفرد، أي أن هناك تناغم بين طبيعة الشخصية ومكونات الوظيفة، ويرى هولاند أن هناك ستة أنواع من الشخصية وهي كما يلي (عبيدات، 2010 نقلاً عن Holland,1997):

1. العملي (Realistic) وهو ذلك النوع من الأشخاص الذي يفضل الأنشطة ذات المجهود اليدوي أو العضلي أو التي تستخدم أدوات تحتاج إل ذلك المجهود.
2. المدقق (investigative) وهو ذلك النوع من الأشخاص الذي يفضل الأنشطة التي
3. تحتاج إلى التفكير العلمي وجمع المعلومات والبحث والاستخراج وحل المشاكل.
4. الفنان (Artistic) وهو الذي يفضل الأعمال ذات الاتصال بالناس في ظروف يستطيع فيها أن يساعد الناس.
5. المنظمي (Enterprising) وهو الذي يفضل أن يكون عاملاً في منظمات يقوم من خلالها بإقناع الغير بأداء أشياء في صالح الشركة.
6. التقليدي (Conventional) وهو الذي يفضل الأعمال المرتبة والروتينية والتي تؤدى بشكل منظم ومتكرر.

ثالثاً: نظرية تجارب الطفولة واختيار المهنة

قام بتقديم هذه النظرية (Roe,1957) وتشير هذه النظرية إلى أن النزعة في اختيار المهنة أو الوظيفة هي تعبير عن تجارب الطفولة. وتنقسم تجارب الطفولة إلى دافئة (Warm) أو باردة (Cold).

- **التجارب الدافئة :** وهي تلك التجارب التي تأتى من رعاية الأب والأم والأسرة وحبهم للطفل وقبولهم له وبالتالي تتميز هذه المرحلة بأن الطفل قد واجه ظروفاً مهيأة لإشباع احتياجاته الفسيولوجية والاحتياج إلى الأمان، ويميل الفرد عندما يكبر إلى الانخراط في المجالات التي تعنى بالخدمات والعمال التقليدية والثقافية.
- **التجارب الباردة:** وتتميز هذه التجارب بأن الطفل لم يجد الفرصة أمامه من خلال حياة الأسرة والتربية في أن يشبع احتياجاته الفسيولوجية والأمان والتقدير وتأكيد الذات، ويؤدي هذا الحرمان المادي والنفسي إلى نزعة الشخص إلى اختيار وظائف تتوافق مع هذه الظروف مثل الأعمال التكنولوجية والعمال العلمية والبحثية (ماهر، 2009).

رابعاً: النظرية الوجدانية

وهي النظرية التي تهتم بصفة عامة بالكيفية التي يحصل فيها الأفراد على المعلومات وكيفية تشغيلها في عقولهم لكي يتوصلوا إلى قرارات معينة وقد قدمها (Reardon,2000) وعليه فإن النظرية تفترض أن الأفراد يأخذون القرارات التي تمس مهنهم ووظائفهم وذلك حسب ما يتوافر لديهم من معلومات وكيفية تشغيلها في أذهانهم وتحليل تلك المعلومات. وترى هذه النظرية أن اختيار الأفراد المهني يتأثر بخمس مهارات تتحكم في عملية التشغيل الوجداني للمعلومات وهي المهارات هي:

- الاتصال: وتمس مهارات توفير المعلومات والحصول عليها، وهي مهارات تمس كل المهن والوظائف.
- التحليل: أي إرجاع الأشياء إلى أصولها، وتفتيتها إلى عناصرها، وإضافتها وتجميعها إلى بعضها البعض.
- الاستنتاج: أي تلخيص ما تم تحليله في نتائج وحقائق تساعد في تصفية الخيارات المتاحة.
- الحكم: وهو التقدير الذاتي والشخصي من أجل التوصل إلى قرار نهائي يمس المهنة أو الوظيفة.
- التنفيذ: وهو تحويل القرار إلى تصرفات شخصية تساعد الفرد على الحصول على الوظيفة عملياً.

خامساً: النظرية الشخصية

وقد طور هذه النظرية (Kelly,1955)، وهي تتعلق بالنظرية الشخصية للأفراد عن الوظيفة المثالية، ويصل الشخص إلى تكوين نظريته الشخصية عن الوظيفية المثالية من خلال ما يلي:

1. أحداث الحياة التي تمس الوظيفة.
2. النتائج التي يكتشفها الأفراد عن الوظائف السيئة أو الجيدة.

وتعتمد هذه النظرية على أن الفرد يتعرض في حياته لأحداث كثيرة تؤثر فيه وفي نتائج الأحكام التي يصل إليها (عبيدات،2010 نقلاً عن Kelly,1955).

سادساً: نظرية التخطيط المتكامل للحياة

ترى هذه النظرية أن الفرد يسعى إلى تحقيق حياة متكاملة من خلال وظيفته أو مهنته وان الفرد يختار التعليم ثم الوظيفة التي تحقق له حياة متكاملة، ويعد (Hansen,1997) من أبرز دعاة هذه النظرية، ويحاول الفرد الوصول إلى وظيفة تتوافر فيها الخصائص التالية (عبيدات، 2010 نقلاً عن Hansen,1997):

1. أهمية الوظيفة للمجتمع.
2. أهمية الوظيفة للفرد.
3. أهمية الوظيفة للعائلة.
4. دور الفرد في المجتمع.
5. دور الفرد في الشركة.
6. السعادة العامة.
7. قدرة الوظيفة على تحقيق الاستمتاع والترفيه وسد وقت الفراغ.

2-1-11 تصنيف المستقبل الوظيفي

يمكن تصنيف الأفراد العاملين في الشركة إلى أربع مجموعات كالآتي (صالح،1998؛ الصيرفي، 2007؛ حسن، 2003؛ السالم وصالح، 2002):

1. المتعلمون: وهم الأفراد المعينون حديثاً، ولديهم احتمالات عالية للترقية والتقدم الوظيفي، وهم الذين يكون مستوى أدائهم أقل من المعيار المحدد.

2. النجوم: وهم الأفراد ذوو المستوى العالي جداً في الأداء ولديهم طاقات وقدرات هائلة ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي ويسيرون في المسار السريع للوظائف وعادة ما ينجذب المسؤولون والمدراء إلى هؤلاء الأفراد وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطويرهم والاهتمام بهم وقد يكون لديهم مستشارون (Mentors) يساعدونهم في عملية التقدم الوظيفي.
3. المستقرون: وهم الذين يكون مستوى أدائهم مرضي إلا أن فرصهم في الترقي محدودة أو قليلة. وهم الغالبية في المنظمات.
4. الأفراد عديمو الفائدة: وهم الأفراد الذين يكون أداؤهم غير مرضي ولا يوجد لديهم فرص ترقي في الشركة.

2-2 العوامل المؤثرة على التطور الوظيفي

لقد تعددت الدراسات التي حاولت الوقوف على العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي وقد تباينت نتائج الدراسات حول أهمية هذه العوامل، في ما يلي يستعرض الباحث العوامل التي تم اختيارها في هذه الدراسة:

1-2-2 العوامل الشخصية

من غير الممكن أن نجد شخصين يتشابهان تماماً, ولذا تجد لدى الأفراد المختلفين تفضيلات مختلفة في حياتهم المهنية فهناك الكثير من العوامل المختلفة التي تؤثر على اختيار وتطوير المسار الوظيفي للفرد, ويمكن لهذه العوامل أن تكون ذات صلة بالوضع الاجتماعي، والعائلة، والأصدقاء، والشركة التي يعمل والإمكانيات التي توفرها له، والوضع الاقتصادي، ولكنها قبل كل شي خصائص شخصية مثل الموقف (Attitude) والشخصية (Personality) والمهارات (Skills) أو القدرات (Abilities). فالمسار الوظيفي يتأثر إلى حد كبير بالعوامل البيئية والشخصية. إنه يتطور من خلال مراحل مختلفة، ويتأثر في كل مرحلة من هذه المراحل بالعوامل المذكورة أعلاه, ويمكن تعريف العوامل الشخصية بأنها وهي مجموعة من الصفات والسلوكيات والاتجاهات والمهارات والمعارف والقدرات الفردية والتي تؤثر بشكل مباشر على نمط الأفراد وقراراتهم (Obiunu& Ebunu, 2010). كما يرى (Bahtijarevic,1993) أنها مجموعة الخصائص الشخصية مثل الموقف (Attitude) والشخصية (Personality) والمهارات (Skills) والقدرات (Abilities) (Tadic,2005).

ويرى الباحث أنها تعني "الاتجاهات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون وتؤثر على عملهم", وأهم هذه الخصائص ما يلي:

أولاً: الموقف (Attitude): الموقف يمكن وصفه بأنه عامل يؤثر بشكل شديد على سلوك الفرد في الشركة بشكل إما يجلب له أو يضيع عليه فرص الترقي في الشركة (Tadic,2005). والموقف هو شعور إيجابي أو سلبي أو حالة ذهنية من التأهب، مكتسبة من الخبرة التي تؤثر بشكل محدد على ردود فعل الشخص تجاه الناس والأشياء والمواقف (Tadic,2005 نقلاً عن Gibson, Ivancevich, Donelly, 1994).

وهو يعرف كذلك على أنه طريقة التفكير المستقرة التي تتطور من خلال خبرات الشخص ولكنه أقل استقراراً من السمات ويمكن أن يتغير باكتساب خبرات جديدة يتأثر بها. وفي الشركة يتأثر الموقف Attitude بالعوامل الثقافية كالقيم والأعراف، وبنمط الإدارة والسياسات المتعلقة بالدفع والترقية ونوعية حياة العمل وتأثير الجماعات وغيره (Armstrong,2001).

إن الموظف لديه بعض المواقف تجاه مهنته, وأيضاً فإن مواقفه تؤثر على سلوكه في وظيفته وذلك من حيث عوامل العمل مثل تصميم الوظيفة وسياسات الشركة والمنافع التي يتقاضاها، كما تسبب هذه العوامل ثلاثة أنواع من الاستجابات، مثل:

1. المعرفية (الأفكار).
2. العاطفية (المشاعر).
3. السلوكية.

ويحتوي التكوين المعرفي للموقف على المعتقدات والآراء والمعلومات لدى الشخص حول هذه الوظيفة (Tadic,2005), والمعرفة تسبب المودة وتجلب العاطفة ، فالشخص الذي لديه أفكار إيجابية حول وظيفته، ستكون مشاعره إيجابية نحوها أيضا, وأخيراً عندما نتحدث عن عنصر السلوك فإننا نقصد عزم الشخص على التصرف نحو الوظيفة وأي موضوع متعلق بها. وهنا فإن الأفكار الإيجابية والمشاعر الإيجابية سيخلقان تصرفات إيجابية على نحو يجعل الفرد يأتي إلى عمله بابتسامة على وجهه.

إن اتصاف الفرد بالمرونة في المواقف والذي تلمسه الإدارات من خلال قبول الفرد للتغييرات في ممارسات العمل أو نهج الإدارة يجعله محل تقدير وعرفان ويتم مكافأته من خلال الممارسات المتكاملة للموارد البشرية وتثمين الإدارة لتلك المواقف (Saleh,2012 نقلاً عن Pilbeam &Corbridge,2002).

ثانياً: الشخصية (Personality): أسلوب الفرد في الأداء والتفاعل هو انعكاس لشخصيته، فبعض الأفراد يهتمون بأداء وظائفهم بجودة عالية بينما لا يهتم بذلك أفراد آخرون. وبعض الأفراد يتصرفون في العمل بطريقة لطيفة بينما يكون بعضهم عدوانياً.

وشخصية كل فرد خاصة به وتختلف عن الآخرين, فالشخصية هي الخصائص والميول والمزاجات المستقرة نسبياً في الفرد والتي تكونت بوضوح من الموروث الاجتماعي والثقافي وعوامل البيئة المحيطة, وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد السمات المحددة والمألوفة لسلوك الفرد (Tadic,2005 نقلاً عن Gibson, Ivancevich, Donelly,1994).

ثالثاً: المعارف والمهارات والقدرات (Knowledge, skills and abilities) : المعارف والمهارات والقدرات Knowledge, skills and abilities (KSAs) تشكل مجموعة أخرى من العوامل التي لها تأثير واضح على سلوك الموظف وبالتالي أدائه, بعض الموظفين رغم امتلاكهم للمعارف المطلوبة وكونهم محفزين بشكل كبير لا يكون أداؤهم بالمستوى المطلوب إذا لم يمتلكوا القدرات والمهارات اللازمة, ويمكن تعريف القدرات Abilities من وجهة نظر (De Simone, Harris, 1998) على أنها الطاقات العامة المرتبطة بأداء مجموعة من المهام. وتتطور هذه القدرات عبر الزمن، في تفاعل بين الوراثة والخبرة وتبقى طويلاً. أما المهارات فإنها تجمع بين القدرات والكفاءات التي يتم تطويرها كنتيجة للتدريب والخبرة. أما المعارف فيعرفها (De Simone, Harris, 1998) على أنها فهم المبادئ المتعلقة بموضوع ما.

وامتلاك هذا الفهم ضروري جداً لإتمام الأعمال, وتقوم الشركة باختيار الشخص المناسب لشغل وظيفة ما بناءً على درجة امتلاكه للمعرفة والمهارات والقدرات الضرورية للوظيفة، وتقوم بتفضيل متقدم للوظيفة على غيره بناءً على تفوقه على الآخرين في درجة امتلاكه لتلك العوامل, ويجد الفرد نفسه مهتماً بامتلاك المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لوظيفة ما عندما يختار لنفسه العمل في تلك الوظيفة، فيلجأ للحصول على التعليم المناسب والتدريب الذي يمكنه من امتهان الحرفة في أول مساره الوظيفي، أو عندما يسعى لشغل وظيفة ما تحتاج تلك المعارف والمهارات والقدرات ليغير مساره الوظيفي أو يحصل على الترقية المطلوبة، فهذه المعارف والمهارات والقدرات بحاجة إلى تنمية دائمة. وتقدم الشركة له فرص التدريب المطلوبة لمساعدته في تنمية مساره الوظيفي وفي نفس الوقت تلبية متطلباتها بتأهيله لشغل الوظيفة التي تحتاج الشركة إلى من يشغلها.

2-2-2 التدريب

تستخدم الشركة أساليب التدريب والتنمية لإكساب وتنمية وتطوير المهارات والقدرات العلمية والسلوكية للموظفين، بشكل يمكن الشركة من النمو والازدهار ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية وضمان استمرار قدرتها التنافسية، وتنفق الشركات ذات الأداء الفعال لتحقيق هذا الهدف مبالغ طائلة على تدريب الموظفين وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم الإنتاجية (الهودلي،2012 نقلاً عن Horwitz,1999).

وقد تعددت مفاهيم التدريب والتنمية، فقد عرفها (الطراونة والبلبيسي، 2002) بأنها عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان موجه الى إنسان آخر, بينما يرى عيسوه (2005) أنها عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول الى أداء مرغوب فيه.

ووفق (الهودلي، 2012) فإن التدريب وتنمية الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تختص بتحديد الفجوة بين المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد في الشركة وبين تلك المعارف والمهارات والقدرات التي ترغب الشركة في وجودها لديهم لإنجاز مهام وتحقيق أهداف حالية ومستقبلية، ومن ثم التخطيط للتدريب على تلك المعارف والمهارات والقدرات وتنفيذ الخطط التدريبية التي وضعت لتلك الغاية.

كما يرى (الهابيل وزملاؤه، 2011) أنه مجموعة من العلميات التي تساعد على تجهيز القوى البشرية في المنظمات بأهم المهارات المطلوبة والتي ستمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة أفضل والتي تؤثر على معارف الفرد وسلوكه في الشركة.

ويعرفه الباحث على أنه: كافة الإجراءات التي تتخذها المنظمات لتحسين مستوى معرفة الفرد سواء داخل الشركة أو خارجها.

وتتضح أهمية التدريب في أنه يكسب المنظمات القدرة على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة (عبيدات، 2003 نقلاً عن عباس وعلي،1999).

إن التدريب من أجل التحسين المستمر يجب أن يشمل كل شيء، فالشركات المبدعة تعامل الأفراد فيها كأصول وتهتم بتطويرهم لمواكبة كل جديد في بيئة ذات تنافس عالي، ويعد تدريب وتأهيل جميع الأفراد على العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للشركة وأهدافها ، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول

المثلى، من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين. حيث أن عملية التدريب والتأهيل هي عملية مستمرة لإكساب العاملين كل ما هو جديد وإرشادهم إلى أفضل الطرق لتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة غير مستقرة وديناميكية (الخطيب، 2008).

أولا: أهمية التدريب

يهدف التدريب إلى إحداث تغيير في مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وبذلك تظهر أهمية التدريب من خلال النقاط التالية:

- إن الشركات لا تستطيع تحقيق أهدافها ومواكبة التغييرات في المجالات المختلفة التكنولوجية والإدارية بدون الاهتمام بالتدريب الذي يعتبر صفة للمنظمات الحديثة (السالم وصالح، 2002).
- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها (نعيمة، 2009)
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك من منتجات الشركة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة (ابوشيخة،2001)
- من خلال التدريب يحسن الفرد قدراته ومهاراته في العمل وبذلك يحسن من مستواه الاقتصادي والاجتماعي ويزيد من درجة آماله الوظيفية (السالم وصالح، 2002).
- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة، وبالتالي الحصول على اكبر عائد منها (أبوشيخة،2001).

ثانياً: فوائد التدريب

تعد وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاستقطاب والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء العمل وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات (الصيرفي، 2003).

وبذلك تقترن عملية التدريب بفوائد محددة وواضحة على مستوى الشركة والفرد والتي يمكن استعراضها على النحو التالي (السالم وصالح، 2002):

1- فوائد التدريب على مستوى الشركة:

- تحسين ربحية الشركة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات الشركة.
- تحسين ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- يساعد في تحسين نوعية الانتاج وزيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في الشركة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

2- فوائد التدريب على مستوى الأفراد:

- يساعد التدريب الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، ويزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد الأفراد على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل الشركة.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يعطي الفرد مجالاً للتقدم الوظيفي والترقية.
- يعطي الفرد قدرة على تكوين مهارات جيدة في مجال العمل والحديث والاستمتاع.
- يزود الاحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد رغبة الأفراد في خدمة الشركة والإخلاص لها.

3-2-2 وسائل التقييم التنظيمية

إن وسائل التقييم التنظيمية هي الوسائل والأدوات التي تستخدمها الشركة من أجل تقييم الأداء ومعرفة جودة العمل وفيما إذا كان يحقق النتائج المطلوبة وهي تتضمن وسائل التقييم الذاتي، ووسائل التقييم التنظيمي، ووسائل الحصول على المعلومات، ووسائل الاستشارات والحصول على التغذية الراجعة (Tadic, 2005).

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وهدفها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بغية تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لزيادة فاعلية الشركة (السالم وصالح،2002).

ويوفر تقييم الأداء المعلومات التي يمكن أن تستخدم كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطور سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، إن وجود نظام تقييم أداء فعال يوفر أساساً موضوعياً لتحديد مساهمة كل فرد من الشركة في تحقيق أهدافها (الفارس وزملاؤه،2000).

يتضمن التقييم جمع وإتاحة معلومات عن مهارات الموظف وأدائه ونمط اتصالاته وعلاقاته مع زملائه ورئيسه ومرؤوسيه وعملاء الشركة، وعن سلوكياته بشكل عام. وقد يطلب إلى عينة من العملاء أن يقدموا معلومات ورؤى عن الموظف. ويستخدم التقييم أيضاً لتحديد العاملين ذوي القدرات الإدارية الواعدة ولقياس نقاط القوة والضعف الحالية للمديرين، ومن ثم لفرز أولئك المديرين ذوي القدرات التي تتيح لهم التحرك إلى مستويات إدارية أعلى. كما يستخدم التقييم في فرق العمل لتحديد نقاط القوة والضعف في سلوكيات الفرد كعضو في الفريق وأنماط السلوك والاتصال التي قد تعوق أداء الفريق وتؤثر سلباً على إنتاجيته.

أولاً: فوائد تقييم أداء العاملين

لقد بين عيشي (2006) بأن أبرز فوائد التقييم تكمن في ما يلي :

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- المساهمة في تحسين أداء العاملين وتطويره.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين لشعورهم بأن ما يبذلونه من جهد في أداء أعمالهم، هو موضع تقدير واهتمام الإدارة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- تشجيع التنافس بين الأفراد حتى يستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور.
- يكشف للإدارة العليا عن مواقع القوة والخلل في أقسام الشركة المختلفة وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

ثانياً: عناصر تقييم الأداء

يتكون التقييم في المنظمات من عناصر أساسية تم تصنيفها كما يلي (الهودلي،2012 نقلاً عن عباس، 1999):

1- الأطراف التي تقوم بعملية التقييم والتي تتكون من:

- تقييم المشرف: وهو الذي يكون أكثر قربا من الفرد وأكثر قدره على تحليل وتفسير أدائه.
- تقييم عدد من المشرفين: والهدف من ذلك تقليل عنصر التحيز.
- تقييم خبراء خارجيين: ويكون عند عدم توافر الخبرات من داخل التنظيم وعندما يراد بذلك الحياد التام وهذا ما يسمى المراجعة الحقيقية.
- تقييم زملاء العمل: ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة بين الأفراد أنفسهم، وأن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- تقييم المرؤوسين: أي أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم، إلا أن هذه الطريقة تعتبر بمثابة التغذية الراجعة أكثر منها كعملية تقييم فعلي.
- تقييم ذاتي: ويستخدم بغرض التطور وليس التقييم بحد ذاته.

2- توقيت إجراء التقييم:

هناك ثلاثة أمور يجب مراعاتها عند القيام بالتقييم وهي:

- موضوع التقييم: هل هو رسمي أم غير رسمي.
- موعد التقييم: هل سيكون دوري أو بعد إنهاء العمل.
- عدد مرات التقييم: مرة واحدة أو أكثر في السنة (Wood Ford, 2002).

3- إجراءات التقييم:

بعد تحديد المقيم والوقت، لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو مقابلة الأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا، وهذه المقابلة تسمى مقابلة التقييم وتكون هذه المقابلة على عدة أنواع هي (النسور، 2011 نقلاً عن هيجان، 1997):

- مقابلة إخبار وإقناع.
- مقابلة إخبار وإنصات (استماع).
- مقابلة حل المشكلات.

وتختلف الشركات في أساليب التقييم والمعلومات التي تبنى عليها، فبعض الشركات تستخدم اختبارات فنية ونفسية لقياس المهارات ونمط الشخصية ونمط الاتصال, والبعض الآخر يعتمد على التقييم الذاتي الذي يعده الموظف عن نفسه إلى جانب تقييم قرينه ورئيسه له (مصطفى، 2002).

وسيتم هنا التعرف على وسائل التقييم التي تستخدمها الشركة وهي تتضمن وسائل التقييم الذاتي، ووسائل التقييم التنظيمي، ووسائل الحصول على المعلومات، ووسائل الاستشارات والحصول على التغذية الراجعة.

ثالثاً: وسائل التقييم الذاتي

يعد أسلوب التقييم الذاتي أول وأهم التقنيات التي تطبقها الشركة على الموظفين ضمن جهودها للتطور الوظيفي، وهذه التقنية تزود الموظف بطريقة منهجية لتحديد قدراته وتفضيلاته الوظيفية, ويمكن إجراء التقييم الذاتي بشكل فردي او ضمن مجموعات, عن طريق هذا الأسلوب يكتشف الموظف قيمه واهتماماته ومهاراته ومواقفه تجاه العمل، كما يتعرف إلى تفضيلاته والأدوار والأهداف في الحياة بطريقة أفضل.

وأكثر الأدوات المألوفة والمستعملة كثيراً في الشركات لمساعدة الموظفين في تقييمهم الذاتي لأنفسهم طريقتان: (Tadic,2005) .

1- نماذج التخطيط الوظيفي (Career planning forms)

تتكون نماذج التخطيط الوظيفي career planning forms من سلسلة من الأسئلة والتمارين المصممة لتقود الأفراد إلى التعرف على قدراتهم ونقاط ضعفهم وفرصهم الوظيفية ومصادر الشركة, وهي أيضاً تساعد الموظف في فهم سياسات الشركة في التطور الوظيفي وتزودهم بالمعلومات حول بنية الشركة والمسار الوظيفي ومواصفات الوظيفة، وهو يساعد الفرد للحصول على رؤية أعمق لبرامج التطور.

من أهم مزايا استخدام هذه الوسيلة هي أنها تمنح منهجاً منظماً لتخطيط المسار الوظيفي يكون مجدولاً ومتسارعاً بشكل ذاتي. بالإضافة إلى أن هذه الوسيلة ليست مكلفة وهي واسعة الاستخدام في شركات عديدة, أما عيوب هذه الوسيلة ففي كونها لا تصلح لاستخدامها مع المجموعة، ولا يمكن الحصول على تغذية راجعة (Tadic,2005).

2- ورش عمل التخطيط الوظيفي (Career planning workshops)

يتم تنظيم ورش العمل في مجموعات، لذا فإنها تتيح الفرصة لإجراء مقارنة ومناقشة المواقف والاهتمامات والخطط مع أفراد المجموعة, ويتم من خلالها تناقل الخبرات ومشاركتها وتطويرها ومناقشة المعلومات الشخصية وتلقي تغذية راجعة. وتكشف تلك التغذية الراجعة أي زيف أو تجاهل غير ملحوظ كان من الممكن تمريره فيما لو استخدم أسلوب التقييم الذاتي عن طريق نماذج التخطيط الوظيفي وحدها (Tadic, 2005).

ويتمثل العيب الرئيسي في هذه الوسيلة في أن الخبرات التي يفترض تشاركها في هذه الوسيلة يجب أن تكون مصممة لتناسب حاجات جميع المشاركين في ورش العمل وخاصة إذا كانوا من مستويات إدارية مختلفة في الشركة ومراحل وظيفية مختلفة وكذلك من مراحل عمرية مختلفة.

رابعاً: برامج التقييم التنظيمية:

تتكون برامج التقييم من طرق تقييم الطاقات الكامنة في الأفراد للنمو والتطور داخل الشركة (Tadic,2005 نقلاً عن Bernardin, Russel, 1993).

وتسعى معظم الشركات إلى تقييم الموظفين من أجل معرفة مدى الاستعداد لشغل الوظائف حين شغورها. وتستخدم الشركات وسائل متعددة لتقييم الموظفين نذكر منها:

1. مركز التقييم: يعمل مركز التقييم على فكرة أن مجموعة من الموظفين المراد تقييمهم يؤدون بعض التمارين التي تحاكي مهام وأعمال الوظائف التي قد يرقون إليها، وقد يعقد مركز التقييم في غير موقع الشركة ، ويشارك به في المعتاد ما بين 6- 12 موظف، وهنا يقيم الموظفون لتحديد ما إذا كان لدى الموظف خصائص الشخصية والمهارات الإدارية، ومهارات التفاعل مع الآخرين اللازمة للمناصب الإدارية. كما يستخدم هذا الأسلوب لتحديد ما إذا كان لدى الفرد المهارات اللازمة للعمل ضمن الفريق. ومن ثم فإن مركز التقييم هو بمثابة أداة اختبار واختيار من بين المتقدمين لشغل وظيفة ما لقياس كيفية تعاملهم مع مواقف عمل مفترضة (مصطفى، 2002). وتتضمن أنواع الاختبارات المستخدمة نقاشات جماعية واختبارات ومقابلات وسلة القرارات وتمثيل الأدوار. ففي المناقشات الجماعية يشترك عدد من المطلوب تقييمهم في حل مشكلة إدارية خلال فترة زمنية محددة، فقد يتشاركون في حل مشكلة مثل انخفاض الإنتاجية أو رفع مستوى المبيعات أو تقديم منتج جديد أو تحسين مستوى خدمة ما. أما في المقابلة فيجيب الموظفون على أسئلة مثل خبراتهم الشخصية ونقاط القوة والضعف لديهم. ويعتبر أسلوب سلة القرارات وسيلة

محاكاة للمهام الإدارية اليومية التي يصادفها المدير. يتضمن الاختبار مجموعة من الوثائق التي ترد في بريد المدير ويتعين عليه معالجتها سواء من خلال التفويض أو إصدار قرار أو وضع جدولة لمهام أو تحرير ردود أو وضع تأشيرات أو إهمال الوثيقة تماماً. ويطلب إلى الموظفين أن يقرأ كل منهم الوثائق ويقرر بشأنها المناسب. أما في تمثيل الأدوار فيأخذ الموظف دور المدير. ويزود الذي يلعب دور المدير بمعلومات عن أداء المرؤوس. ويطلب منه مناقشة مشاكل الأداء مع مرؤوسه لمدة لا تزيد عن 45 دقيقة. ويلعب دور المرؤوس أحد المديرين أو أحد أعضاء التقييم.

2. طرق التقييم التقليدية القديمة: توجد عدة طرق تقليدية لتقييم أداء العاملين تتبعها الشركات وهي كما يلي (عيشي،2006):

- **طريقة الميزان أو الدرجات**:وفي هذه الطريقة يزود المشرف الذي يقوم بتقييم العاملين بنموذج مطبوع لكل فرد يقيمه، ويحتوى النموذج على عدد من الخصائص التي تعطي الفرد تقديراً أو درجة. يقوم المشرف في هذه الطريقة بترتيب الأفراد حسب كفاءة كل منهم فيضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم كفاءة في نهاية القائمة، أي أنه يرتبهم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم ويأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة كالإنتاج والمواظبة والسلوك والتعاون.
- **طريقة القوائم:** ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العامل الذي يقوم بتقييمه ويستحسن أن يستعان بخبرة المشرفين في وضع هذه الجمل أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إلماماً شاملاً.
- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتبر من الطرق الجيدة وهي تتم من خلال قيام المدير (الرئيس المباشر) بمتابعة أداء مرؤوسه بشكل مستمر وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية التي يقومون بأدائها، وكذلك تسجيل سلوك كل فرد منهم تجاه الأحداث وهذه المتابعة تمكن الرئيس المباشر من الحصول على معلومات تفصيلية دقيقة عن أداء الفرد بحيث يتمكن على أساسها من تقييم هذا الأداء بدقة وموضوعية بعيداً عن الحكم الشخصي والتحيز، وحتى يتمكن المدير من تطبيق هذه الطريقة بنجاح فعليه أن يكون مستوعباً لطبيعة عمل كل فرد من مرؤوسيه.
- **طريقة الاختيار الإلزامي:** وفي هذه الطريقة تندرج مجموعات من الجمل تصف نماذج معينة من السلوك أو يسأل المشرف اختيار الجملة التي يرى أنها تنطبق على سلوك الفرد والجملة التي لا يرى أنها تنطبق على سلوك الفرد ويترك باقي الجمل.

  ومن هذه الجمل ما يلي:-

  أ. يقابل الموظف توقعات الإدارة عند ضغط العمل.

ب. ينجز الموظف الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً.

ج. لا يستطيع الموظف أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د. لا يعد الموظف قادراً على اتخاذ القرارات.

- **طريقة الحدث الجوهري أو (التقرير المكتوب):** وفي هذه الطريقة يقوم المشرف في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم بإعداد تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء.

كما أن المشرف يقوم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل، ويرصد كافة معلوماته في قائمة خاصة وتقسم هذه القائمة إلى قسمين هما:-

أ. الأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل.

ب. الأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** وتتلخص هذه الطريقة في العناصر الرئيسية التالية:

أ. قيام الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف (النتائج) المطلوبة منها والمدة التي يجب تحقيق النتائج من خلالها.

ب. يقوم الرئيس المباشر بمساعدة المرؤوس من خلال تقديم النصح والتأكد من أن العمل يسير وفقاً لما هو مخطط له، وتذليل الصعوبات التي تعترضه.

ج. عند انتهاء المدة المحددة تتم عملية التقييم، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة واقعيته في العمل.

خامساً: وسائل الحصول على التغذية الراجعة أو العكسية (نظام التقييم 360 درجة)

يتيح نظام تقييم (360) درجة (Performance evaluation 360 degree) الحصول على التغذية العكسية أو الراجعة في الأداء الوظيفي. فهو يتيح تقييم الفرد من مصادر متعددة بمعنى أنه يشمل الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والعملاء الداخليين والخارجيين (الشمراني،2009). وتتلخص فكرته بأن يتم تقييم الموظف دورياً من قبل أربعة أطراف، بدلاً من المسؤول المباشر فقط كما في الأنظمة التقليدية. وهذه الأطراف هي: زملاء العمل والعملاء أو المراجعون والمرؤوسون بالإضافة إلى تقييم المدير المباشر والتقييم الذاتي. وبذلك تتوفر المعلومات الراجعة عن الأداء من كافة الأطراف الداخلية والخارجية في بيئة العمل: الفرد – العملاء - الرئيس المباشر – المرؤوسين - الزملاء.

1- **تقييم المدير المباشر:** على اعتبار أن الرئيس المباشر هو الأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظراً لاحتكاكه اليومي المباشر معهم وباعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى. إلا أن التقديرات الشخصية للرئيس لا تخلو من الانحياز والتسلط والعشوائية في تقديم التقييم للمرؤوسين. (عيشي،2006)

2- **تقييم الزملاء:** تبين عملياً أن زملاء العمل أكثر ملاحظةً لأداء زميلهم من ملاحظة المدير المباشر نفسه. فعلاقة الموظف بالمدير المباشر يحكمها، أحياناً، محاولات الموظف إخفاء إخفاقه أو تقاعسه في العمل، ولكن زملاء العمل الذين يعملون جنباً إلى جنب معه يلاحظون أداءه بدقة ويتابعون تحسنه أو ترديه، لذا كان من المهم إشراكهم في تقييم الموظف.وثبت أن آراء زملاء العمل مهمة، لأنهم أفضل من ناحية التنبؤ بالأداء المستقبلي للموظفين العاملين معهم، الأمر الذي يخدم الموظف نفسه في نهاية المطاف ، حيث أن آراءهم تساعده على تطوير نفسه.

وإذا كان التقييم في مجتمع تحكمه اعتبارات اجتماعية معينة كالانحياز إلى الأصدقاء أو الأقرباء عندما يتعلق الأمر بتقييمهم، فإن بعض الشركات تلجأ إلى حل هو زيادة عدد الأشخاص الذين يقيمون الموظفين على أن تأخذ المتوسط الحسابي لآرائهم. وعندما يلاحظون أن بعض الموظفين أعطوا تقييما 'مرتفعا جدا' أو 'منخفضا جدا' فيمكنهم استبعادهم من هذه النتائج، مكتفين بالمتوسط الحسابي لباقي المشاركين في التقييم. (ماهر،2004)

تقييم الزملاء مطلوب لمساعد الموظف نفسه على تطوير ذاته، ولكن عندما يتعلق الأمر بالترقيات أو الزيادات في الرواتب وما شابهها من مميزات مادية، فيفضل القائمون على إعداد برنامج 360درجة أن يستقصى فيها آراء المديرين المباشرين، حيث إنهم ليسوا أنداداً للعاملين معهم، كما قد يحدث بين الزملاء، وإنما كلما ارتقى العاملون الأكفاء حملوا عن مديريهم مسؤوليات أكثر. ومن الأمور التي يجب مراعاتها حفظ سرية إجابات زملاء العمل لتجنب العداوات. كما أن معرفة زملاء العمل المشاركين في التقييم بطبيعة الوظيفة التي يقوم بها الموظف مطلوبة لضمان دقة التقييم وحيادتيه، ويفضل أن يكون الزملاء ممن يعملون في فريق واحد ليكونوا أقرب إلى ملاحظة الأداء.

3- **تقييم المرؤوسين:** ما يميز برنامج تقييم الموظفين المذكور أيضا أنه يحرص على مشاركة المرؤوسين. ومشاركة المرؤوسين في التقييم السنوي مهمة إذ أن المرؤوسين على صلة كبير مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحياتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء، بالتجرد في

حال وفرت لهم الشركة الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم (بلوط، 2002).

4- **تقييم العملاء:** يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه خاصة في المنظمات الخدمية، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء (المرسي، 2003).

وتشكل هذه المعلومات الراجعة في مجملها والمختلفة المصادر (من الزبائن والعملاء- من الزملاء- من المرؤوسين- من الرؤساء) مصدراً غنياً بالمعلومات يمكن من خلاله التعرف إلى الإمكانيات المختلفة للموظفين وتأهل بعضهم لاستلام مهام من نوع جديد أو الترقي في سلم المسؤوليات أو تنوع مهام الوظيفة، مما يتيح للمنظمة التخطيط الجيد للتطوير الوظيفي والاستفادة القصوى من إمكانات الموارد البشرية المتاحة فيها.

سادساً: وسائل الحصول على المعلومات

يتيح الحصول على المعلومات للفرد التعرف على فرص الترقي المتاحة على كافة مستوياتها، ويشمل ذلك النقل إلى مستوى أعلى وتخفيض المستوى والنقل على نفس المستوى (Tadic,2005).

كما تحتاج الشركة إلى الحصول على كافة أنواع المعلومات لأن ذلك سيزودها بسجلات عن قدرات الأفراد ومعلوماتهم وخبراتهم العملية وتفضيلاتهم مما يسهل على الشركة تحديد الأشخاص المحتملين لشغل وظائفها الشاغرة. وتستخدم الشركة وسائل لذلك من أشهرها:

1- **أنظمة الإعلان عن الوظائف (Job Posting Systems):** وهو إجراء لإعلام الموظفين داخلياً بالوظائف الشاغرة في الشركة، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق الإنترنت أو الانترانت أو عبر الإيميل (Saleh, 2012 نقلاً عن Briscoe& Schuler,2004). وتحتوي المعلومات التي يفصح عنها بخصوص الوظيفة الشاغرة مواصفات الوظيفة ومتطلباتها ومستوى الدفع وإجراءات التقديم للوظيفة. ويساعد هذا النظام في نشر المعلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة كما يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين بإشعارهم باهتمام الشركة بهم أكثر من اهتمامها بالتعيين من خارج الشركة (Tadic,2005).

2- **قوائم جرد المهارات (Skill Inventories):** مصدر آخر مهم من مصادر المعلومات هو قوائم جرد المهارات، وتتكون من قاعدة بيانات فيها معلومات مفصلة عن خبرات ومهارات واهتمامات وقدرات ومستوى تعليم وأداء الموظفين وتفضيلاتهم الوظيفية. وهو جزء من نظام معلومات

الموارد البشرية في الشركة. ويستخدمه قسم الموارد البشرية عادة أثناء مرحلة تقييم حاجات الشركة لتحديد القدرات المتوفرة في القوى العاملة وكذلك التركيز على القصور في المهارات. وهو يساعد الشركة في التعرف على مواطن النقص والقصور في معارف ومهارات موظفيها وبالتالي يفيد في تحديد احتياجاتهم التدريبية وتصميم كافة البرامج التدريبية على ضوء تلك المعلومات (Tadic.2005 نقلاً عن De Simone, Harris, 1998).

3- **تحديد المسار الوظيفي (Career Pathing)**: يعتبر تحديد المسار الوظيفي إجابة أخرى على أسئلة الموظفين حول تدرجهم الوظيفي وفرصهم الوظيفية المستقبلية في منظمة تتيح لهم خدمة الحصول على المعلومات (Tadic,2005 نقلاً عن Bohlander, Snell, Sherman,2001).

والمسار الوظيفي Career Path هو طريق من التحركات التي قد يقوم بها الموظف خلال عمله في الشركة. أو هو مجموعة متعاقبة من الوظائف في حقل مهني ما يرغب الموظف في شغلها لتحقيق أهدافه الشخصية والوظيفية خلال عمله في الشركة (Saleh,2012). واطلاع الموظف على معلومات تحديد المسار الوظيفي المزودة عن طريق الشركة يتيح له تقييم خططه الخاصة بتلك التي تقدمها له الشركة. وهذه المعلومات في غاية الأهمية للموظف إذ أنها تطلع الموظفين على إمكانيات التحرك في الوظيفة إلى وظائف أخرى أعلى في مستوى المسؤولية أو أكثر تنوعاً في المهام مع سرد أوصاف ومتطلبات الوظائف المحتملة مستقبلياً. لذا فهي تساعد الموظف في تطوير خططه الوظيفية وتفكيره المستقبلي. وينتقل إلى الوظائف الأخرى التي تأتي ضمن الخطط عندما يستوفي متطلبات تلك الوظيفة من خبرات ومهارات ويحقق الجاهزية للترقية. ومن الممكن أن يحدث الفشل إذا لم يتمكن الموظف من التحرك في وظيفته بعد مرور فترة معينة من الزمن.

4- **وسائل النصح والمشورة(Individual counseling)**: تشمل وسائل النصح الوظيفي تواصلاً بين الموظف وممثل الشركة الذي يقوم بدور الناصح. وعادة ما تعقد لهذه الغاية جلسات فردية لكل موظف. وتتنوع هذه الجلسات فبعضها يكون مختصر او غير رسمي وبعضها يكون سنوياً مثل جلسات مناقشة نتائج التقييم. وتبدأ الجلسات بتحديد هدف كل جلسة في بدايتها ثم تستمر بتقديم الناصح المساعدة للموظف لوضع أهدافه الوظيفية واستراتيجياته، والحصول على تغذية راجعة من المعلومات حول أفكار الموظف ونشاطاته. وتقديم النصح مهم في كل مراحل التطور الوظيفي للموظف، فهو مهم للموظفين المستمرين كما هو مهم للموظفين الذين يقتربون من التقاعد أو أولئك الذين تم الاستغناء عنهم (Tadic.2005). وهذه الجلسات تستهلك الكثير من الوقت وهي مكلفة جداً كونها تعقد بشكل فردي لكل موظف. بالإضافة إلى الحاجة لأن يكون الناصح مطلعاً بشكل

كبير على أداء الموظفين وقدراتهم بالإضافة إلى الخطط والفرص المتاحة من قبل الشركة لذا فإن الناصح في المنظمات يمكن أن يكون المدير المباشر أو الزملاء ذوي الخبرة أو حتى شخص يثق به الموظف (Saleh,2012 نقلاً عن Selmer,1999).

4-2-2 الدعم التنظيمي

يعكس الدعم التنظيمي مدى تقدير الشركة لمساهمات الموظفين في العمل وحرصها على تحقيق الرفاه لهم, وللشركة دور هام في دعم التطور الوظيفي للموظف، ويأتي ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تمارسها الإدارات لتحسين بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، وتقديم الدعم المعنوي والنفسي، وتحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً، وتسهيل تقدمهم وترقيهم في سلم الوظائف بما يحقق أهدافهم ويرضي طموحاتهم.

ويتحقق الرضا الوظيفي للموظفين من خلال ما يلي:

1- الرضا عن الأجر: فهناك علاقة طردية ما بين مستوى الدخل ورضا العاملين، فلو أرادت الإدارة أن تحث العاملين على بذل مزيد من الجهد بغرض الارتقاء بمستوى الأداء فإنها تتبع سياسة الحوافز التي تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المادية مثل العلاوات والمكافآت، أو عن طريق منحهم حوافز تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات (الشمري،2009). ومن ذلك أيضاً اختيار نظام تعويضات عادل يحقق للأفراد الشعور بالإنصاف ويلبي حاجاتهم المادية، وتحتل أنظمة التعويضات والحوافز جانباً كبيراً من اهتمامات العاملين فهي وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية والاجتماعية، وهي بالتالي أحد العوامل المؤثرة على رغبتهم في العمل والاستمرار فيه وعلى مستويات أدائهم (السالم وصالح، 2002).

2- الرضا عن محتوى العمل: فإن تنوع العمل سيجعل بيئة العمل ممتعة بالنسبة للموظف ويبعد الملل عنه كما سيكسبه المزيد من المهارات والقدرات بالإضافة إلى تأهيله لشغل وظائف أخرى في المستقبل، ويمكن تنويع العمل من خلال ما يسمى Job Enrichment وكذلك Job Enlargement ، حيث يتم من خلال ذلك توسيع نطاق العمل إما بإضافة المزيد من المهام الجديدة، أو بزيادة حجم المهام نفسها ضمن الوظيفة نفسها. كما أن إعطاء الموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل يزيد من سرعته في الأداء لأنه يشعر بأنه يؤديه بأفضل الطرق ويزيد شعوره بسيطرته الذاتية على وظيفته وبمشاركته في اتخاذ القرار. ويزداد رضا الفرد أيضاً كلما شعر بتطبيق مهاراته وقدراته ومعارفه في العمل الذي يمارسه (الشمري،2009).

3- الرضا عن ظروف العمل المادية مثل الحرارة والرطوبة والإضاءة الجيدة والتهوية، فهي تمثل عامل جذب للموظف إلى مكان العمل.

4- الرضا عن ساعات العمل: فكلما كانت ساعات العمل معتدلة وعادلة ومتناسبة مع الأجر كلما شعر العامل بالرضا الوظيفي.

5- الرضا عن فريق العمل: فالعلاقات الجيدة والاتصالات بين الأفراد ضمن فريق العمل تؤثر على رضا الفرد عن وظيفته.

6- الرضا عن المشرفين والرؤساء: فالعلاقة مع الرئيس المباشر لها أهمية كبرى في تحديد شكل بيئة العمل. إن تحقيق التفاهم مع المشرفين أو الرئيس المباشر يحقق للمرؤوسين استقراراً نفسياً ووظيفياً وبالتالي يتحقق رضاهم الوظيفي.

7- الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

الممارسات المنظمية لدعم التطور الوظيفي

إن على الشركة القيام ببعض الممارسات التي تشعر الموظف بتقديرها لما يقوم به من أعمال، كما على الشركة أن تتبنى برامج تطوير معلن عنها للموظفين وتشملهم فيها لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والوظيفية وضمان ولائهم وانتمائهم للشركة.

وقد سبق الإشارة إلى نظام الحوافز المادية والمعنوية وفوائدها الجمة للموظفين، وبالإضافة إلى ذلك فإن الموظف يبحث عن الشركة التي يستطيع من خلالها اكتساب مهارات ومعارف جديدة والتقدم في وظيفته والترقي في سلم المسؤوليات وتحقيق الذات، لذا فإن على الشركة أن تتبنى برامج تطوير للموظفين، ولتتمكن من ذلك فإنها تحتاج إلى التخطيط بناءً على ما يتوفر من معلومات حول الفرص الوظيفية المحتملة في الشركة ومواصفات الأفراد المؤهلين لشغلها وكذلك مهارات ومعارف وقدرات الموظفين الحالية، ووفقاً لذلك تحتاج الشركة إلى تبني برامج تدريبية وتعليمية لسد النقص في مهارات وقدرات ومعارف الموظفين الحالية حتى يصبحوا مؤهلين للوظائف المستقبلية، وقد يتكون التدريب من ندوات أو ورش عمل أو مؤتمرات أو حلقات دراسية عبر الانترنت (Saleh,2012 نقلاً عن Lam et al.,1999) كما يمكن أن يتكون من خبرات العمل، وذلك عن طريق الإثراء الوظيفي Job

Enrichment أو عن طريق التدوير الوظيفي Job Rotation وفيما يلي توضيح لمفاهيم تلك الممارسات.

1. **الإثراء الوظيفي (Job Enrichment):** يتكون الإثراء الوظيفي من إحداث تغييرات أساسية في محتويات الوظيفة وكذلك مستوى المسؤولية فيها وتزويد الموظف بتحديات أكبر، وذلك لدفع الفرد للشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات والمسؤولية العالية والنمو الوظيفي في شركته (Saleh,2012 نقلاً عن Mondy & Noe,2005). ومن أنواعها الاستشارات والتعيينات المؤقتة. فقد تتخذ الشركة الموظف كمستشار لها في حل بعض مشكلات الشركة. وقد يكون لهؤلاء المستشارين المؤقتين دور فعال في حل مشاكل مهمة وشحن طاقات الموظفين الآخرين في الوقت نفسه (Saleh, 2012 نقلاً عن Jackson Jr. Holimann & Gallan,2006).
2. **التدوير الوظيفي (Job Rotation):** هو انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى لتوسيع خبراتهم بسبب أدائهم لأعمال مختلفة. وهو يزود الموظفين بفرصة تعلم واستخدام مهارات جديدة، وفهم أفضل للوظائف المختلفة للشركة وكذلك لبناء شبكة تواصل في الشركة (Tadic,2005).
3. **البرامج التطورية (Developmental programs):** هي برامج تضعها الشركة لتدريب الموظفين على مهارات تحتاجها الشركة في وظائفها المستقبلية (Tadic.2005 نقلاً عن Bernardin, Russel,1993). هذه البرامج تعطي الموظفين الفرصة لتعلم أفكار جديدة واكتساب مهارات تؤهلهم لوظائف قد تصبح شاغرة ضمن منظمتهم في المستقبل. ومن هذه البرامج (النصح) Mentoring وهو عبارة عن علاقة عمل رسمية بين موظف قديم في المهنة وموظف حديث يتم من خلالها تناقل المعلومات والتدريب على المهارات ونقل الخبرات التقنية والتعريف بالشركة وقيمها وأعرافها وثقافتها، وتوصف هذه الطريقة بأنها الأفضل في نقل التفاصيل الدقيقة المراد اكتسابها بين الموظفين (Tadic,2005).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة

لقد قام الباحث بالاطلاع على عدد من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من خلال الاطلاع على بعض الرسائل الجامعية ذات العلاقة والمتوفرة في المكتبة الإلكترونية للجامعة الأردنية، بالإضافة للبحث في بعض الدوريات الأجنبية المتوفرة على العديد من قواعد البيانات مثل الايميرالد والإبيسكو وبروكويست (Emerald, Ebsco, Proquest)، كما استفاد الباحث من المصادر المنشورة والموثقة الموجودة على شبكة الإنترنت، وقام الباحث بالإطلاع على مقالات ودوريات وكتب تناولت متغيرات الدراسة.

1-3 الدراسات العربية

بعد القيام بالمسح لأدبيات الدراسة المنشورة باللغة العربية لاحظ الباحث قلة عدد الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة، وفيما يلي نستعرض بعض الدراسات التي تناولت المتغيرات التي وردت في الدراسة:

1. دراسة (Saleh,2012) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين فرص التطوير الوظيفي لموظفي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة": هدفت الدراسة إلى دراسة دور المؤسسة والأفراد في تعزيز فرص التطوير الوظيفي وتحديد المنهج المتبع في تخطيط وتنمية المستقبل الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة , بالإضافة إلى تقييم مدى معرفة الأفراد بمفاهيم التطوير الوظيفي والممارسات السائدة في المؤسسات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (887) موظفاً يشغلون مختلف المناصب الإدارية والفنية تم اختيارهم على أسس محددة، وتمت استعادة (529) استبانة منها ، أي ما نسبته (59,64%) من العينة.

   وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج عديدة منها:

أ. يميل موظفو الشركات غير الحكومية إلى اتباع العقلية الوظيفية اللامحدودة ويفضلونها أكثر من التنقل بين المؤسسات المختلفة.

ب. لا يتم ربط نتائج تقييم الأداء في الشركات غير الحكومية بشكل فعال لزيادة فرص التطوير الوظيفي، وذلك على الرغم من شيوع استخدامه.

ج. ممارسات التدريب والتطوير لدى المؤسسات لها تأثير متوسط على فرص التطوير الوظيفي، إذ إن معظم الممارسات والخدمات التي تعزز التطوير الوظيفي موجودة بصورة ضعيفة.

د. الخصائص الشخصية للموظفين لها تأثير قوي على فرص التطوير الوظيفي، إذ أن الإيمان بالقدرة الذاتية من أهم العوامل التي تدعم التطوير الوظيفي من خلال مقدرة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحقيق أهدافهم الشخصية في ظل وجود بيئة مؤسساتية تعزز ذلك.

2. دراسة (عبيدات، 2010) بعنوان " العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي في القطاع البنكي الأردني": هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطور وتقدم الأفراد العاملين والتعرف على مدى وضوح مفهوم المسار الوظيفي لدى العاملين في القطاع البنكي الأردني، كما أنها حاولت التعرف على دور كل من الإدارات العليا وإدارات الموارد البشرية والأثر الذي تلعبه في تطور الأفراد العاملين في القطاع البنكي الأردني. كما سعت لمعرفة العوائق التي تواجه الأفراد أثناء سعيهم للتطور الوظيفي، ومعرفة مدى رضا العاملين عن المسار الوظيفي الخاص بهم.

ومن أجل هذا تم قياس أثر المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات التنظيمية على التطور التنظيمي في القطاع البنكي الأردني، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولأجل هذا الغرض تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية بحيث تم توزيعها على عينة مكونة من (183) فرداً وتم استعادة (142) استبانه صالحة لأغراض التحليل وبنسبة استرداد 79%.

أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على التطور الوظيفي في القطاع البنكي الأردني وكذلك تبين عدم وجود فروقات دالة إحصائيا لمتغير العمر ومتغير المؤهل العلمي على التطور الوظيفي في القطاع البنكي الأردني، كما اتضح من خلال نتائج الدراسة عدم وجود فروقات دالة إحصائيا لعدد سنوات الخبرة الإجمالية على التطور الوظيفي في القطاع البنكي الأردني ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ومتغير المستوى الإداري على التطور الوظيفي في القطاع البنكي الأردني.

3. دراسة (بوراس، 2008) بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة- باتنة" : هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تعيق عملية المسار الوظيفي، وإبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة وكذلك إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، ولأجل هذا الغرض تم تطوير استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (50) رئيس اداري وموظف، وقد تم استردادها جميعاً. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

أ. صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فالاعتماد في قياس كفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بالتقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ.

ب. نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريباً في مناصبهم طول الحياة الوظيفية فيها.

ج. تراخي المعنيين في التقييم لكثرة العمل في بعض الفترات خلال العام.

د. المستوى العام للموارد البشرية وحتى الإطارات العليا في الوحدة بمجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي.

4. دراسة (باشا، 2007) بعنوان" تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة في مصر": هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديها في المستشفيات محل الدراسة، ومعرفة إذا كان ذلك الأثر ايجابي كيف يمكن تعزيزه وتدعيمه، أو إذا كان سلبي فكيف يمكن علاجه وتفاديه في المستقبل، كما هدفت إلى تحديد الاختلافات الجوهرية بين القطاعين الحكومي والخاص في المستشفيات من حيث تطوير المسار الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأخيراً التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عملية تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي:

أ. ثبت عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين المستشفيات الحكومية والخاصة من حيث أسباب الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي.

ب. ثبت عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين المستشفيات الحكومية والخاصة من حيث الجهة المسؤولة عن تطوير المسار الوظيفي.

ج. ثبت عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين المستشفيات الحكومية والخاصة من حيث أسس ومعايير الترقية.

5. دراسة (وادي وماضي، 2007) بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية – غزة – وجهة نظر ذاتية" : هدفت الدراسة إلى التعرف على العناصر المؤثرة في المسار

الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تم توزيع استبانة على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم 26 مديرا، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، ومنها ما يلي:-

أ. يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية.

ب. ليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة إلى الوظائف المتاحة.

ج. لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.

د. توجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها.

6. دراسة الهيتي (2004) بعنوان " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية " هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية (الرسمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (٢٢٠) فرداً ، وتمت استعادة (١٩٠) استبانة منها ، أي ما نسبته (٨٦,٤%) من العينة. استخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها (الوسط الحسابي، الارتباط البسيط، الانحدار، التباين الثنائي). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن الجامعة)، كما أن هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها ، وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وأن إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هنالك ضعفاً في دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه.

7. دراسة الزهراني (2003) بعنوان " فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديري التعليم في السعودية في ظل متغيرات التخصص العلمي لمدير الإدارة، الكادر الوظيفي، العمر الزمني، المؤهلات في مجال الإدارة، مدة الخبرة، التدرج في السلم الوظيفي. وشملت العينة مجتمع الدراسة كاملاً ويمثله 42 مديرية تعليم.

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة، وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج منها:

أ. الإدارة التعليمية الأكثر فعالية تحقق لموظفيها وضوحاً أكثر في رؤية المسار الوظيفي.

ب. مديرو التعليم ذوي التخصص الإداري لديهم وضوحاً أفضل في رؤية المسار الوظيفي من أولئك ذوي التخصصات الأخرى.

ج. مديرو التعليم ذوو الفئات العمرية الأكبر (فوق سن ال40) يتمتعون برؤية أفضل لمساراتهم الوظيفية.

د. مديرو التعليم ذوو المؤهلات العلمية الأعلى (ماجستير ودكتوراه) يتمتعون برؤية أفضل لمساراتهم الوظيفية.

ه. مديرو التعليم ذوو مدة الخبرة الأطول يتمتعون برؤية أفضل لمساراتهم الوظيفية.

و. مديرو التعليم الذين تدرجوا في مساراتهم الوظيفية من معلم إلى مدير تعليم يتمتعون بفاعلية أكبر في إدارة التعليم من أولئك الذين لم يتدرجوا في مساراتهم الوظيفية.

2-3 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Rukwaro, 2011) بعنوان " Provision and access to Career Information to Secondary school girls in Nyahururu District, Kenya " : هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توفر وسهولة الوصول إلى المعلومات حول المهن في مدارس البنات في مقاطعة نايهورو، والتأكد من مدى تلبية احتياجاتهن من المعلومات المتوفرة فعلياً بغية تحسين توافرها. اقتصرت الدراسة على تسع مدارس خاصة وسبع مدارس حكومية وتم تطوير استبانة مكونة من مجموعة أسئلة، قامت 3-4 طالبات من كل مدرسة بالإجابة على هذه الأسئلة، كما أجريت مقابلات ذات أسئلة شبه مبنية (Semi-Structured interviews) مع المرشدات المهنيات في تلك المدارس والتي يتم تعيينهن من قبل الحكومة. تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الكمية التي حصلت عليها الباحثة ومن هذه الأساليب (التكرارات، النسب المئوية، الجداول، الرسوم البيانية الدائرية).

توصلت الدراسة إلى وجود حاجة ملحة في توفر معلومات مهنية أكثر للمعلمين وأولياء الأمور والطالبات على حد سواء حيث البرامج الحالية تفتقر بشكل كبير إلى المعلومات التي تمكن الطالبات وذويهن من صنع القرار الحكيم بشأن مهن بناتهن المستقبلية. أوصت الدراسة بضرورة تعاون جميع أطراف المصلحة من المعلمين وأولياء الامور وصانعي السياسات وواضعي المناهج وكافة الأطراف الأخرى من أجل نشر المعلومات المهنية بكفاءة وفاعلية وتسهيل وصولها للطالبات لمساعدتهن في اتخاذ القرارات حول المهن المستقبلية.

2. دراسة (Jan, 2010) بعنوان "Career development in a learning organization" : هدفت الدراسة إلى التعريف بالدور "التيسيري" لمنظمات التعلم في تطوير المسارات الوظيفية لموظفيها، واهتمت بدراسة جزء من عملية التطوير التنظيمي حيث تقوم منظمة التعلم من خلاله بتنمية قدرات الموظفين في مجال التطوير الوظيفي لهم بهدف تطوير قدرات الشركة. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (179) موظف من سبع منظمات منها أربع منظمات تعلم وثلاث منظمات تقليدية وتم اختيار الموظفين من مختلف المستويات الإدارية ووزعت عليهم نوعين من الاستبانات. واستخدم لجمع البيانات بالإضافة إلى الاستبانة رصد المشاهدات والمقابلات المبنية. توصلت الدراسة إلى أن منظمات التعلم هي الأكثر دعماً لعملية التطوير الوظيفي للموظفين من المنظمات التقليدية، وأوصت الدراسة بنموذج لتكامل أنشطة الموارد البشرية مع عملية التطوير الوظيفي.

3. دراسة (Obiunu& Ebunu, 2010) بعنوان " Factors affecting career development of senior secondary school students in Ethiope east local government area, Delta state, Nigeria" : هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العوامل التي تؤثر على التطور الوظيفي للطلاب المرحلة الثانوية في نيجيريا، وقد قام الباحثان باختيار طلبة الثانوية العامة لوجود مرحلة هامة تقرر الاتجاه الوظيفي المستقبلي للطلبة، وقد قام الباحثان بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث ولخصا مشكلة الدراسة بأن الطلبة في مرحلة معينه لا يكون لديهم القدرة الكافية على اتخاذ قرارات مناسبة بخصوص الخيارات الوظيفية المتاحة لهم، وقد قام الباحثان بإجراء الدراسة بعد أن قاما بتحديد أهدافها.

وقد توصل الدراسة إلى أن الاستشارات الوظيفية هامة جداً في مجال دعم عملية التطور الوظيفي، كما وجد الباحثان أثر مباشر لمجموعة من العوامل على مستوى التطور الوظيفي كالعوامل النفسية والاجتماعية والتعليمية والوراثية والاقتصادية التي وجد الباحث بأن لها أثر ذو دلالة إحصائية على عملية اتخذا القرارات الوظيفية والتطور الوظيفي.

4. دراسة (Miles,2008) بعنوان " The impact of a career development programme on career maturity and academic motivation" : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر برنامج التدخل المهني في النضج المهني والدافعية الأكاديمية لدى طلاب الدرجة 11 في مدارس Alphendale الثانوية.

توصلت الدراسة إلى أن برامج التدخل المهني تحسن من الدافعية الأكاديمية والنضوج المهني مما يؤكد على أهمية إقامة تلك البرامج في المدارس.

5. دراسة (Hutchinson,2008) بعنوان " Early career development in the sport industry: Factors affecting employment" : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل والعمليات التي تساهم في التوظيف في صناعة الرياضة. اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة شبه المبنية في جمع المعلومات والبيانات الأولية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
أ. لا يعد التحصيل الأكاديمي العامل الرئيسي للحصول على التوظيف في صناعة الرياضة.
ب. العامل الأكثر تأثيراً على فرص الحصول على التوظيف في هذه الصناعة هو التدريب التطبيقي أو العملي الذي يحصل عليه الفرد أثناء و/أو بعد التخصص الأكاديمي.
ج. يلعب التواصل الشبكي دوراً هاماً في الحصول على التوظيف والتطوير الوظيفي في هذا المجال.

6. دراسة (Barnett, & Bradley 2007) بعنوان " The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction " : هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي والتطور الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي استنادا إلى النموذج التكاملي للسلوك الاستباقي، وقد اقترحت الدراسة بأن السلوك الإداري يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي والتطور الوظيفي والرضا الوظيفي، والعلاقة بين الشخصية الاستباقية (Proactive) وتحقق الرضا الوظيفي، وقد قام الباحثان على اختيار عينة مكونة من 90 موظف يشاركون في تطوير الوظائف في القطاع العام والخاص شاركوا في إجراء الدراسة حول سلوكهم ألاستباقي والدعم التنظيمي، والتطور الوظيفي، والسلوك الإداري، والرضا الوظيفي.

وقد بينت نتائج الدراسة بأن الدعم التنظيمي والتطور الوظيفي والسلوكيات الإدارية الوظيفية لها علاقة إيجابية في مستوى الرضا الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة بأن السلوكيات الإدارية الوظيفية تتوسط العلاقة بين السلوكيات الشخصية الاستباقية والرضا الوظيفي، ولم يجد الباحثان أي دليل على السلوك الإداري الوظيفي يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي والتطوير الوظيفي من جانب وبين الرضا الوظيفي من جانب آخر.

7. دراسة (Baugh & Sullivan , 2005) بعنوان " Mentoring and career development " هدفت الدراسة إلى اختبار الرقابة التنظيمية والعلاقات الخاصة بها وتقديم نماذج ومقترحات جديدة للرقابة والتطور الوظيفي، قام الباحثان بمراجعة الأدبيات التي تطرقت لموضوع البحث وجدا من خلالها بأنه طبيعة العمل قد تغيرت بشكل كلي على مدى عقدين ماضيين فقد كان الاعتماد بشكل كلي على المنظمات في تحديد متطلبات النجاح لكن العاملين الآن لديهم القدرة أكبر

على تحديد ومعرفة ومواكبة أسس النجاح سواء داخل حدود الشركة أو خارجها بعيدا عن مقاييس الشركة المحددة بالمستوى الوظيفي والراتب، كما أن التغيير باتجاه التكنولوجيا والعالمية قد أعطى للعاملين حرية أكبر في أدائهم لوظائفهم الأمر الذي يتطلب الرقابة بشكل هام.

وقد وجد الباحثان بأنه وعلى الرغم من تأثير الرقابة على تطوير ونجاح العمل إلا أنه لا يزال هنالك متغيرات وعوامل رقابية بحاجة للقياس لمعرفة تأثيرها على التطوير الوظيفي.

8. دراسة (Tadic, 2005) بعنوان " Career development of graduates of Economics and Business Administration in Croatia ": هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لخريجي تخصص العلوم الاقتصادية والإدارية في سوق العمل في كرواتيا، أظهرت نتائج الدراسة أنه بعد 5 سنوات من تخرجهم فإن 16% من خريجي العلوم الاقتصادية في كرواتيا لا يعملون في مجال تخصصهم، كما أن 39.3% منهم أصبح يشغل مستويات إدارية. تشير نتائج الدراسة إلى صعوبة الحصول على وظيفة في نفس التخصص لخريجي العلوم الاقتصادية مباشرة بعد التخرج وفي الوقت نفسه فإن من يتوظفون يحصلون على فرص في استلام المسؤوليات بدون حتى زيادة تدريبهم ورفع مستواهم العلمي، وتفسير ذلك أن معظم الشركات في كرواتيا ليس لديها قسم موارد بشرية.

3-3 التعقيب على الدراسات السابقة

يعتبر موضوع التطور الوظيفي من المواضيع الحيوية التي لابد من بحثها بشكل مستمر وخصوصا أعقاب الثورة المعلوماتية بكل ما جاءت من تغييرات جذرية في منظمات الأعمال، من خلال البحث في الدراسات السابقة نجد بأن الدراسات العربية لم تتطرق بشكل مباشر للعوامل التي تم اختيارها في الدراسة الحالية وهي (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي)، بالرغم من أن هنالك توجه عالمي من العديد من الباحثين نحو معرفة العوامل المؤثرة على التطور الوظيفي ، من هنا نجد بأن موضوع الدراسة مازال بحاجة لمزيد من البحوث والدراسات لبناء المعرفة النظرية لهذا الموضوع.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى وخصوصا العربية منها هو أن هذه الدراسة تقترح نموذجا مختلفا عن تلك المستخدمة في الدراسات السابقة، ومما لاشك فيه بأن خصوصية شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية الذي تم تطبيق هذه الدراسة فيها تعطي نتائج وتوصيات هذا البحث أهمية كبيرة.

الفصل الرابع

منهجـــية الدراســـة

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول الفصل الدراسة من هذه الدراسة وصفا لمنهجية الدراسة التي اتبعها الباحث، كما تتضمن مجتمع الدراسة وكيفية تحديد العينة التي تم اختيارها، كما يبين خطوات إعداد و تطوير أداة الدراسة، والإجراءات التي نفذت بها الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج، وينتهي الفصل بعرض لأهم المحددات التي واجهت الباحث خلال عملية الدراسة.

1-4 تصميم الدراسة:

انطلاقا من الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها ،والمتمثلة في الكشف عن تأثير مجموعة من العوامل (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) في التطور الوظيفي؛ فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Analytical Descriptive Design) وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة الباحث بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر، إلى تحليلها والوصول إلى استنتاجات وتوصيات، من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .وقد ساعدت الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية منها في توجيه الباحث نحو هذا التصميم المنسجم مع أهداف الدراسة في محاولة فهم وتحليل الظاهرة.

2-4 مجتمع الدراسة

لقد استخدم الباحث طريقة دراسة الحالة (**Case Study**) لجمع المعلومات الأولية من شركة واحدة هي شركة الاتصالات السعودية (**STC**) من أصل ثلاثة شركات تمثل مجال الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية (الاتصالات السعودية (**STC**)، موبايلي، زين).

ويتألف مجتمع الدراسة من كافة المدراء الذين يمثلون الإدارة الوسطى في شركة الاتصالات السعودية والبالغ عددهم حسب ما أفادت قسم الموارد البشرية في الشركة الأم (723) مدير.

3-4 نبذة عن شركة الاتصالات السعودية (STC)[1]

تأسست شركة الاتصالات السعودية كشركة مساهمة سعودية في عام (1998) وتتميز عن الشركات الأخرى بأنها تحتل المرتبة الأولى في الأسواق السعودية، وتعتبر المشغل الأول لخدمات الهاتف الخلوي في المملكة العربية السعودية، وتعتبر "**STC**" الشركة الوطنية السعودية الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات المتنقلة والمتكاملة، حيث تعمل بشكل مستمر على الاستجابة لمتطلبات السوق، ومواكبة المستجدات والتطورات التقنية في مجال الاتصالات، وتلبية احتياجات عملائها وقد تبنت الشركة استراتيجية " الطليعة" التي تعمل على دعم وتعزيز موقف الشركة التنافسي، حيث تسعى الشركة من خلال تطبيق إستراتيجيتها إلى تعزيز ثقافة التمركز حول العملاء في كافة أعمال الشركة، وهو الأمر الذي انعكس على تصميم الهيكل الإداري للشركة الذي يتكون من مركز الشركة، وعدد من الوحدات الوظيفية، وأربع وحدات أعمال رئيسية تتمحور حول الشرائح الرئيسية لعملاء الشركة، وهي:

- خدمات قطاع الأفراد.
- خدمات القطاع السكني.
- خدمات قطاع الأعمال.
- قطاع النواقل والمشغلين.

وقد حققت الشركة مؤخراً العديد من النجاحات والإنجازات، لعل من أبرزها:

1. جائزة الملك عبد العزيز للجودة 2008م الممنوحة من الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس.
2. جائزة (الشفافية للشركات المساهمة السعودية) لعام 2008م الممنوحة من شركة **BMG** للاستشارات المالية.
3. جائزة أفضل شركة اتصالات لعام 2008م الممنوحة من مجلة أريبيان بزنس.
4. الحصول على تصنيف ائتماني بدرجة **(A+)** من وكالة ستاندرد أند بورز العالمية لخدمات التصنيف الائتماني).
5. الحصول على تصنيف ائتماني **(A1)** من وكالة موديز لخدمات التصنيف الائتماني.

[1] http://www.stc.com.sa/wps/wcm/ الموقع الإلكتروني للشركة.

6. تحقيق المرتبة الثامنة بين كبريات الشركات المقدمة لخدمة الهاتف الثابت عالميا.
7. تحقيق المرتبة الثانية آسيويا من حيث القيمة السوقية.

ومن الجدير بالذكر بأن عدد الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (**STC**) يفوق (**21,000**) موظف حسب التقرير السنوي للعام (2011).

4-4 عينة الدراسة

حيث تمتلك شركة الاتصالات السعودية شبكة من الأفرع موزعه على كافة مناطق المملكة العربية السعودية، فقد قام الباحث بزيارة موقع الشركة الأم بالإضافة إلى مجموعة من الأفرع للشركة موزعه على مناطق السعودية المختلفة لاختيار عينة عشوائية بسيطة مكونه من (450) مدير لجمع البيانات الأولية للبحث وهو ما تشكل نسبته (62%) من مجتمع الدراسة، وقد استجاب ما يقارب 340 من المدراء بالموافقة فيم اعتذر البقية، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانه على 340 مدير، وتم استرجاع 310 استبانه كان منها 291 فقط صالحة للتحليل وهذه تشكل ما نسبته (85.5%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، ويوضح الجدول (3-1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة حسب الشركات عينة البحث.

الجدول (4-1) جدول توزيع الاستبانات الموزعة والمسترجعة في البحث

الرقم	المناطق	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة
1	المنطقة الوسطى	170	150
2	المنطقة الغربية	51	41
3	المنطقة الجنوبية (عسير)	40	40
4	المنطقة الشمالية	33	33
5	المنطقة الشمالية الغربية (تبوك)	29	29
6	المنطقة الشرقية	17	17
المجموع		340	310

4-5 طرائق جمع البيانات

لقد تم اعتماد مصدرين من مصادر المعلومات في هذه الدراسة:

1. **المصادر الثانوية:** وذلك بالاعتماد على المعلومات المتاحة والمتوفرة والموثقة في الكتب والمراجع والمقالات المنشورة وكذلك الدراسات في الدوريات المختلفة. كما تم الاستعانة بقواعد البيانات الإلكترونية العالمية مثل (Ebsco, Emerald, Proquest) للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول الموضوع مدار البحث.
2. **المصادر الأولية** : قام الباحث بتطوير استبانة تقيس متغيرات الدراسة لتشتمل على مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وذلك على النحو التالي:
   - **الجزء الأول:** والذي عكس الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
   - **الجزء الثاني:** والذي تضمن فقرات الاستبانة الخاصة بالعوامل المؤثرة وهي (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي)
   - **الجزء الثالث:** والذي يتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع (التطور الوظيفي).

4-6 مراحل تطوير أداة الدراسة

تشتمل الدراسة بصورة أساسية على اربعة عوامل مستقلة تمثل العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي وهي (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) وعلى متغير تابع واحد يتمثل في التطور الوظيفي. وسيتم قياسها على النحو التالي:

- **المتغير المستقل: العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي**

لقد تم الاستعانة بالمقياس الذي يعكس العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي والمستخدم في مجموعة من الدراسات وهي : (الهيتي، 2004؛ عبيدات، 2010) والدراسات (Manyasi et al., 2011; Obiunu& Ebunu, 2010; Barnett & Bradley, 2007; Tadic, 2005)، وقد بلغ مجموع الفقرات (29) فقرة قيست هذه العوامل بمقياس ليكرت الخماسي (5 كبيرة جدا إلى 1 قليلة جداً). ويبين الجدول (4-2) توزيع الفقرات على العوامل:

الجدول (4-2) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي

الرقم	البعد	العبارات
1	العوامل الشخصية	5-1
2	وسائل التقييم التنظيمية	11-6
3	التدريب	19-12
4	الدعم التنظيمي	29-20

- **المتغير التابع: التطور الوظيفي**

لقد تم قياس المتغير التابع وهو التطور الوظيفي اعتمادا على دراسة (عبيدات، 2010) ودراسة (Bruin & Bernard-Phera, 2002) والتي قسمت التطور الوظيفي إلى خمسة أبعاد وهي (المسار الوظيفي، المعرفة الشخصية، اتخاذ القرارات، معلومات الوظيفة، التكامل في الوظيفة) وقد بلغ مجموع الفقرات (16) فقرة قيست بمقياس ليكرت الخماسي (5 كبيرة جدا إلى 1 قليلة جداً).

4-7 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

لقد تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين الأكفاء وهم من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال. وقد طلب منهم الباحث مراجعة أداة الدراسة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير،أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ثم قام الباحث بالتعديل على الاستبانه في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: توضيح بعض المصطلحات، وتعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وحذف أو دمج بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية.

وقد تم اعتبار عملية تدقيق واستعراض الاستبانة من قبل المحكمين والأخذ بملاحظاتهم، وإجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم، بمثابة اختبار للصدق الظاهري للأداة، من هنا اعتبر الباحث أداة الدراسة صالحة لقياس ما صممت له وقد خرجت الاستبانه بصورتها النهائية كما هو موضح في (ملحق1).

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقد قام الباحث باختبار مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) (Sekaran, 2006: 311)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (4-3)، يتبين من نتائج تحليل الموثوقية (Reliability) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للعوامل المؤثرة في التطور الوظيفي (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي)تراوحت بين (0.881- 0.923) في حين بلغت قيمة كرونباخ الفا للمتغير المستقل كامل (0.954)، وللمتغير التابع (التطور الوظيفي) (0.945)، وهي قيم أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0.60) مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لمتغيرات الدراسة داخل المقياس.

الجدول (4-3) قيم كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

العوامل مرتبه		عدد الفقرات	معدل الثبات
العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي	العوامل الشخصية	5	0.881
	وسائل التقييم التنظيمية	6	0.890
	التدريب	8	0.885
	الدعم التنظيمي	10	0.923
معامل الثبات للمحور (العوامل المؤثرة)		**29**	**0.954**
معامل الثبات لمحور محور التطور الوظيفي		**20**	**0.945**

بالإضافة إلى ذلك ولكي تكون الأداة صادقة وتعطي النتائج نفسها إذا ما طبقت في فترتين مختلفتين على الأشخاص أنفسهم قام الباحث باستخراج ثبات الأداة وذلك بإستخدام أسلوب الإختبار وإعادة الإختبار (Test - Retest) وعلى هذا الأساس تم تطبيقها على عينة مكونة من (13) مدير في شركة الاتصالات السعودية بفارق أسبوعين بين الاختبار الأول والإختبار الثاني، وبلغ معامل ارتباط بيرسون (0.84) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

8-4 التحليل المستخدم

شمل مقياس التحليل المستخدم في الاستبانة ما يلي:

أولاً: المقياس الإسمي : Nominal Scale وذلك لقياس الجزء الأول من الاستبانة .

ثانياً: مقياس ليكرت الخماسي : Five Point Likert Scale وذلك لقياس الجزء الثاني من الاستبانة, وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي كونه يعتبر من أكثر المقاييس إستخدام ا لقياس الآراء، وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته. ومن خلال إستخدام الوسط الحسابي ومسطرة القياس، حددت ثلاثة مستويات هي(مرتفع، متوسط، ومنخفض) كما يلي:

1. إذا كان الوسط الحسابي (1-2.49)من فأن هذا يشير إلى أن مستوى التطبيق (منخفض).
2. إذا كان الوسط الحسابي (2.5-3.49)من فأن هذا يشير إلى أن مستوى التطبيق (متوسط).
3. إذا كان الوسط الحسابي (3.5-5.0)من فأن هذا يشير إلى أن مستوى التطبيق (مرتفع).

9-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، حيث تم إستخدام أكثر من أداة إحصائية لتحليل النتائج وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي توضيح لأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة:

1-9-4 اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

لقد تم الاعتماد على هذه الاداة للتحقق من الاتساق الداخلي والانسجام لفقرات الإستبانة وللتأكد من ثباتها. فقد قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا الناتج عن تحليل عناصر الاستبانة، حيث كلما كانت قيم كرونباخ ألفا عالية كلما كانت درجة الاتساق الداخلي عالية ومقبولة ومؤشرا على ثبات اداة الدراسة.

4-9-2 الاساليب الاحصائية الوصفية

أستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح طبيعة وتركيبة مجتمع الدراسة. وتضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

4-9-3 اختبار معامل بيرسون للارتباط

يعتبر معامل بيرسون من اكثر معاملات الارتباط شيوعا وإستخداما ، ويستخدم للكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين في ظل توفر بيانات غير مستمرة.

4-9-4 اختبار التباين الاحادي - ANOVA

يعتبر اختبار التباين الاحادي ANOVA من الاكثر إستخداما ، ويستخدم للكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين، ويعطي مؤشر نحو نوع العلاقة سواء ايجابية (طردية) او سلبية (عكسية)، ويكشف كذلك عن مستوى دلالة هذه العلاقة، وقد تم إستخدامه لتحديد العلاقة بين العوامل التالية (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) والتطور الوظيفي .

4-10 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي.
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على في شركة الاتصالات السعودية (STC) التي تم اختيارها كدراسة حالة في مجال الاتصالات السعودية.
3. الحدود الزمنية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي قام بها الباحث بالدراسة الميدانية وهي تنحصر في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2013-2014.

4-11 محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة في ما يلي:

1. إن محدودية الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة من أبرز المحفزات التي شجعت الباحث لإجراء هذه الدراسة ليتمكن من تقديم إضافة نوعية إلى الأدب النظري في هذا المجال.

2. عامل المكان: حيث أن الباحث ليس مقيما في المملكة العربية السعودية فقد شكل تطبيق الدراسة في مجموعة من المناطق في المملكة العربية السعودية تحديا استلزم السفر من بلد الإقامة إلى المملكة العربية السعودية عدة مرات، وعلى فترات زمنيه متقاربة.
3. عاملي الوقت والجهد: لقد تمت عملية المسح الميداني على عدة مراحل حيث عمل الباحث على الحصول على كتب تسهيل مهام من الجامعة ثم قام بزيارة المقر الرئيسي للشركة في الرياض، ثم قام بزيارة الأفرع التي تم اختيارها عشوائيا من مناطق مختلفة في السعودية، وقد كان انشغال بعض أفراد عينة الدراسة ورغبتهم في اخذ وقت إضافي لتعبئة الاستبانة سببا في ترتيب وقت وجهد إضافي على الباحث.
4. عدم استجابة وتعاون بعض الأفرع من خلال إداراتها وعدم توضيح ذلك منذ البداية مما استغرق وقت وجهد إضافي من الباحث، وتأخر بعض الأفرع عن الموعد المحدد لاستلام الاستبانات لمدة تتجاوز الإسبوع مما ترتب عليه بعض التأخير في الجدول الزمني المحدد للدراسة الميدانية.
5. تردد بعض أفراد عينة الدراسة في الإجابة على الإستبانة تذرعا بان هذه المعلومات ذات حساسية عالية أو لضيق الوقت، وهذا أدى الى تقليل نسبة الاسترجاع للإستبانات.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

مقدمة

في هذا الفصل سيقوم الباحث باستعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، وذلك من خلال وصف لخصائص وحدة الدراسة. كما يتناول وصف استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومتغيراتها، كما يشتمل هذا الفصل على اختبار لفرضيات التي تسعى الدراسة للإجابة عنها سواء الرئيسية أو الفرعية.

1-5 وصف خصائص عينة الدراسة

لقد قام الباحث بإستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لوحدة الدراسة والتي تم تغطيتها في الجزء الأول من الاستبانة، كما هو مبين في الجدول (5-1)

الجدول (5-1) :التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية/ لمفردات عينة الدراسة (ن=291)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	291	%100
	أنثى	0	%0
	المجموع	291	%100
المتغير	**الفئات**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
العمر	أقل من 30 سنة	82	%28.2
	30- أقل من 40 سنة	114	%39.2
	40- أقل من 50 سنة	75	%25.8
	50 سنة فأكثر	20	6.9 %
	المجموع	291	%100
المتغير	**الفئات**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	109	%37.5
	بكالوريوس	129	%44.3
	ماجستير	48	%16.5
	دكتوراه	5	1.7 %
	المجموع	291	%100

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	1- أقل من 5 سنوات	75	%25.8
	5- أقل من 10 سنوات	116	%39.9
	10 سنوات فأكثر	100	% 34.4
	المجموع	291	%100

أولا: النوع الاجتماعي: لقد بينت نتائج الدراسة بأن 100% من مفردات الدراسة من الذكور كما هو مبين في الجدول (5-1)، وتعكس هذه النتيجة بأن مشاركة المرأة معدومة في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية بالرغم من التوجه العام في المملكة لتعليم المرأة ورفع مستوى مشاركتها في المجتمع.

ثانيا: العمر: تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (5-1) إلى أن أكثر من (65%) من أفراد العينة هم ممن تقل أعمارهم عن 40 سنه ، وتعطي النتائج مؤشرا قويا على أن الإدارات العليا في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية تستثمر في فئة الشباب بحيث تعطيهم الفرصة لشغل المناصب القيادية وذلك لإدراكها بأن المهارة هي التي تحكم، كما يعتبر الشباب أقدر على مواكبة التكنولوجيا بمرونة عالية.

ثالثاً: المؤهل العلمي: تشير البيانات الواردة في الجدول (5-1) بأن أكثر من (80%) من مجموع أفراد العينة هم من حملة درجة الدبلوم أو أقل، أو درجة البكالوريوس، وتعطي النتائج مؤشرا واضحا على أن القطاع التعليمي في السعودية ينتج كفاءات مؤهلة علميا لشغل مناصب أدارية في شركات الاتصالات ، كما تعطي النتائج مؤشراً واضحا على أن متطلبات المهام الإدارية الوسطى لا تحتاج إلى شهادات عليا للقيام بها.

رابعاً: سنوات الخبرة: تشير البيانات الواردة في الجدول (5-1) بأن أكثر من (65%) من مجموع أفراد العينة هم ممن لا تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، وتعطي النتائج مؤشرا واضحا على أن شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية يستقطب قيادات شبابية ويستثمر في مهاراتهم دون اقتصار المناصب الادارية على ذوي الخبرات الطويلة.

2-5 عرض وتحليل نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى توفر العوامل الشخصية والتنظيمية المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات توفر العوامل المؤثرة (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) من وجهة نظر المدراء في الإدارة الوسطى ، وأعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة وجود كل عامل منها على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: تحليل فقرات العوامل الشخصية

يحتوى متغير العوامل الشخصية على خمس فقرات، وقد استهدف من خلالها الباحث من خلالها إلى التعرف على مستوى توفر العوامل الشخصية المؤثرة على التطور الوظيفي، ويوضح الجدول (5-3) ردود مفردات العينة.

الجدول (5-2): اتجاهات عينة الدراسة نحو عامل العوامل الشخصية (ن= 291)

رقم الفقرة	العبارات		قليلة	متوسطة	مرتفعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بإيجابية اتجاه العمل الذي أقوم به	التكرار	129	70	92	2.77	1.244
		النسبة	44.3	24.1	31.6		
2	أمتلك المهارات الكافية لأداء عملي	التكرار	98	69	124	3.11	1.176
		النسبة	33.7	23.7	42.6		
3	أمتلك المعارف والمعلومات الكافية لمساعدتي في إدراك طبيعة العمل وكيفيته	التكرار	89	79	123	3.14	1.190
		النسبة	30.6	27.1	42.3		
4	تؤثر صفاتي الشخصية بشكل مباشر على قرارات الشركة في تحديد طبيعة مهامي وموقع عملي	التكرار	115	80	96	2.90	1.088
		النسبة	39.5	27.5	33.0		
5	أشعر بالحماس اتجاه المهام التي اقوم بها	التكرار	87	85	119	3.13	1.146
		النسبة	29.9	29.2	40.9		
	المتوسط العام					3.01	

يبين الجدول (5-2) أن المتوسط الحسابي للعوامل الشخصية ككل بلغ (3.01) بمستوى متوسط. كما يبين الجدول (5-2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.77- 3.14)، حيث جاءت

الفقرة رقم (3) ونصها " أمتلك المعارف والمعلومات الكافية لمساعدتي في إدراك طبيعة العمل وكيفيته " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.14)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حرص شركة الاتصالات لحدٍ ما على جذب كفاءات بشرية تمتلك المعرفة الكافية لتنفيذ الأعمال والمهام المختلفة في الشركة بما ينعكس إيجاباً على أدائها، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) وبمتوسط حسابي بلغ (3.13) ونصها " أشعر بالحماس اتجاه المهام التي اقوم بها. بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " أشعر بإيجابية اتجاه العمل الذي أقوم به " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.77) وبمستوى متوسط. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود تقصير لدى إدارة الشركة في تحفيز العاملين من خلال تقديم الدعم المعنوي لهم وتمكينهم وظيفياً، وربما أيضاً نتيجة قيام إدارة الشركة بتكليف مدراء الإدارة الوسطى بأعمال لا تتناسب ورغباتهم. لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (1.08 – 1.24)، وهذا يدل على وجود تباعد في اجابات افراد عينة الدراسة.

ثانياً: تحليل فقرات عامل وسائل التقييم التنظيمية

يحتوى عامل وسائل التقييم التنظيمية على ست فقرات، وقد استهدف من خلالها الباحث من خلالها إلى التعرف على مستوى توفر وسائل التقييم التنظيمية المؤثرة على التطور الوظيفي، ويوضح الجدول (5-3) ردود مفردات العينة.

الجدول (5-3): اتجاهات عينة الدراسة نحو عامل وسائل التقييم التنظيمية (ن= 291)

رقم الفقرة	العبارات		قليلة	متوسطة	مرتفعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	يتم رصد أدائي بطريقة دورية وبناءه	التكرار	110	95	86	2.87	1.118
		النسبة	37.8	32.6	29.6		
7	تستخدم الشركة وسائل حديثة، دقيقة وفعالة في تقييم الأداء	التكرار	111	83	97	2.91	1.135
		النسبة	38.1	28.5	33.3		
8	تستطيع الشركة رصد أي انحراف في أدائي حال وقوعه	التكرار	116	89	86	2.85	1.160
		النسبة	39.9	30.6	29.6		
9	تستخدم الشركة أساليب متنوعة لتقييم الأداء من زوايا مختلفة (تقييم ذاتي، تقييم المشرف، تقييم الزملاء).	التكرار	107	97	87	2.90	1.104
		النسبة	36.8	33.3	29.9		

10	تعتبر مخرجات عملية تقييم الأداء هامة في اتخاذ القرارات الخاصة بي في العمل.	التكرار	103	98	90	2.90	1.135
		النسبة	35.4	33.7	30.9		
11	يتم تحديد متطلبات التطور الوظيفي استناداً لمخرجات التقييم.	التكرار	100	102	89	2.97	1.076
		النسبة	34.4	35.1	30.6		
	المتوسط العام					2.9015	

يبين الجدول (5-3) أن المتوسط الحسابي لوسائل التقييم التنظيمية ككل بلغ (3.9015) بمستوى متوسط. كما يبين الجدول (5-3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.85- 2.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) ونصها " يتم تحديد متطلبات التطور الوظيفي استناداً لمخرجات التقييم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.97)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود نظام في الشركة لتقييم الأداء يتم بموجب نتائجه أحياناً تحديد أولويات التطوير الوظيفي ومتطلباته ، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) ونصها " تستخدم الشركة وسائل حديثة، دقيقة وفعالة في تقييم الأداء". بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها " تستطيع الشركة رصد أي انحراف في أدائي حال وقوعه " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.85) وبمستوى متوسط.ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود نظام رقابة فعال على أداء المدراء في الإدارة الوسطى في الشركة وضعف المتابعة المستمرة نوعاً ما على عملهم مما يقلل من نسب اكتشاف الاخطاء عند وقوعها. لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (1.07 – 1.16)، وهذا يدل على وجود تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: تحليل فقرات عامل التدريب

يحتوى عامل التدريب على ثمان فقرات، وقد استهدف من خلالها الباحث من خلالها إلى التعرف على مستوى برامج التدريب وفاعليتها في التطور الوظيفي، ويوضح الجدول (5-4) ردود مفردات العينة .

الجدول (5-4): اتجاهات عينة الدراسة نحو عامل التدريب (ن= 291)

رقم الفقرة	العبارات		قليلة	متوسطة	مرتفعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	يتم تصميم البرامج التدريبية الخاصة بي استنادا لاحتياجاتي العملية.	التكرار	118	95	78	2.79	1.138
		النسبة	40.5	32.6	26.8		
13	تقوم الشركة بتقييم البرامج التدريبية أثناء انعقادها وبعد انتهائها.	التكرار	108	96	87	2.93	1.074
		النسبة	37.1	33.0	29.9		
14	اتلقى التدريب في مكان العمل لإكسابي المعرفة اللازمة للقيام بالمهام الموكلة لي.	التكرار	109	104	78	2.85	1.110
		النسبة	37.5	35.7	26.8		
15	يوفر تدريبي في مكان العمل الوقت والجهد بالنسبة لي وللشركة	التكرار	100	97	93	3.01	1.240
		النسبة	34.4	33.3	32.0		
16	تختار الشركة نمط وأسلوب تدريب مناسب يساعدني على استيعاب مادة التدريب	التكرار	94	108	89	2.91	1.063
		النسبة	32.3	37.1	30.6		
17	أشارك في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية الخاصة بي	التكرار	114	101	76	2.78	1.093
		النسبة	39.2	34.7	26.1		
18	تحرص الشركة على بناء فرق العمل وتحفيزنا من خلال برامج التدريب	التكرار	94	105	92	2.93	1.098
		النسبة	32.3	36.1	31.6		
19	أدرك أهمية التدريب في تطوير عملي وفرصي في الارتقاء داخل الشركة	التكرار	102	85	104	3.01	1.180
		النسبة	35.1	29.2	35.7		
	المتوسط العام					2.9012	

يبين الجدول (5-4) أن المتوسط الحسابي للتدريب ككل بلغ (3.9012) بمستوى متوسط. كما يبين الجدول (5-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.78- 3.01)، حيث جاءت كل من الفقرتين (15) و(19) ونصهما على التوالي " يوفر تدريبي في مكان العمل الوقت والجهد بالنسبة لي وللشركة " و" أُدرك أهمية التدريب في تطوير عملي وفرصي في الارتقاء داخل الشركة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي لكل منهما بلغ (3.01)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود وعي لحدٍ ما من قبل شركة الاتصالات ومدراء الإدارة الوسطى بأهمية البرامج التدريبية المقامة للعاملين داخل الشركة في رفع مستوى كفائتهم وانجاز أعمالهم بالشكل المناسب، بينما جاءت الفقرة رقم (17) ونصها

" أشارك في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية الخاصة بي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78) وبمستوى متوسط. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف تمكين مدراء الإدارة الوسطى وظيفياً لحدٍ ما، مما يؤثر على فرص مشاركتهم والسماح لهم بتصميم واقتراح برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم الفعلية. لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (1.06 – 1.24)، وهذا يدل على وجود تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: تحليل فقرات عامل الدعم التنظيمي

يحتوى عامل الدعم التنظيمي على عشرة فقرات، وقد استهدف من خلالها الباحث من خلالها إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي وفاعليته في التطور الوظيفي، ويوضح الجدول (5-5) ردود مفردات العينة .

الجدول (5-5): اتجاهات عينة الدراسة نحو عامل الدعم التنظيمي(ن= 291)

رقم الفقرة	العبارات		قليلة	متوسطة	مرتفعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	تأخذ الشركة الأهداف الشخصية التي أسعى لتحقيقها بعين الاعتبار.	التكرار	101	113	77	2.61	1.056
		النسبة	34.7	38.8	26.5		
21	تهتم الشركة بوجهة نظري في المواضيع المتعلقة بعملي	التكرار	123	98	70	2.70	1.090
		النسبة	42.3	33.7	24.1		
22	تهتم الشركة بمعرفة مستوى معيشتي والجوانب الشخصية في حياتي	التكرار	129	92	70	2.63	1.123
		النسبة	44.3	31.6	24.1		
23	تساعدني الشركة حين أحتاج العون	التكرار	101	113	77	2.82	1.044
		النسبة	34.7	38.8	26.5		
24	تولى الشركة كافة الشكاوى التي أتقدم بها اهتمام كافي.	التكرار	110	105	76	2.75	1.067
		النسبة	37.8	36.1	26.1		
25	تعتبر بيئة العمل ممتعة بالنسبة لي	التكرار	90	111	90	2.97	1.032
		النسبة	30.9	38.1	30.9		
26	تسعى الشركة للإحتفاظ بي في العمل بحيث لا تستغني عني أو تستبدلني بسهولة .	التكرار	91	97	103	3.00	1.131
		النسبة	31.3	33.3	35.4		

27	أشعر كموظف بأني موضع تقدير في الشركة	التكرار	101	98	92	2.92	1.099
		النسبة	34.7	33.7	31.6		
28	تقدر الشركة انجازاتي ولا أشعر بالاستغلال من قبلها	التكرار	106	90	95	2.91	1.142
		النسبة	36.4	30.9	32.6		
29	تدعم الشركة أهدافي بتطوير نفسي	التكرار	112	87	92	2.86	1.124
		النسبة	38.5	29.9	31.6		
	المتوسط العام					2.81	

يبين الجدول (5-5) أن المتوسط الحسابي للدعم التنظيمي ككل بلغ (2.81) بمستوى متوسط. كما يبين الجدول (5-5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.61- 3.01)، حيث جاءت كل من الفقرتين (15) و(19) ونصهما على التوالي " يوفر تدريبي في مكان العمل الوقت والجهد بالنسبة لي وللشركة " و" أُدرك أهمية التدريب في تطوير عملي وفرصي في الارتقاء داخل الشركة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي لكل منهما بلغ (3.01)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود وعي لحدٍ ما من قبل شركة الاتصالات ومدراء الإدارة الوسطى بأهمية البرامج التدريبية المقامة للعاملين داخل الشركة في رفع مستوى كفائتهم وانجاز أعمالهم بالشكل المناسب، بينما جاءت الفقرة رقم (17) ونصها " أشارك في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية الخاصة بي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78) وبمستوى متوسط. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف تمكين مدراء الإدارة الوسطى وظيفياً لحدٍ ما، مما يؤثر على فرص مشاركتهم والسماح لهم بتصميم واقتراح برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم الفعلية. لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (1.06 – 1.24)، وهذا يدل على وجود تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة.

خامساً : اتجاهات أفراد العينة حوال العوامل بشكل عام

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-6) والذي يلخص فقرات أداة الدراسة الخاصة بالعوامل المؤثرة على التطور الوظيفي اعتمادا على أعلى وأدنى متوسط حسابي لكل فقرة من فقرات العوامل المعتمدة في الدراسة، ويوضح الجدول بشكل مختصر أعلى وأدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي، بناء على تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (5-6):أفضل الممارسات وأدناها في كل عامل من العوامل (ن= 291)

الرقم	العامل	أعلى فقرة	أدنى فقرة
1	العوامل الشخصية	أمتلك المعارف والمعلومات الكافية لمساعدتي في إدراك طبيعة العمل وكيفيته	أشعر بإيجابية اتجاه العمل الذي أقوم به
2	وسائل التقييم التنظيمية	يتم تحديد متطلبات التطور الوظيفي استناداً لمخرجات التقييم	تستطيع الشركة رصد أي انحراف في أدائي حال وقوعه
3	التدريب	أدرك أهمية التدريب في تطوير عملي وفرصي في الارتقاء داخل الشركة	أشارك في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية الخاصة بي
4	الدعم التنظيمي	تسعى الشركة للإحتفاظ بي في العمل بحيث لا تستغني عني أو تستبدلني بسهولة	تأخذ الشركة الأهداف الشخصية التي أسعى لتحقيقها بعين الاعتبار

بعد ما تم إستعراض نتائج وإتجاهات أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة على التطور الوظيفي بشكل تفصيلي سيتم التطرق لها بشكل عام.

وتضم أسئلة الاستبانة أربعة عوامل رئيسية هي (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) ، اعتقد الباحث أنها الأكثر تأثير على التطور الوظيفي، حيث تقيس في مجملها اتجاه أفراد عينة الدراسة على تواجد هذه العوامل، ويوضح الجدول (5-7) المتوسطات الحسابية لكل منها، وهي مرتبة بشكل تنازلي حيث حصل العامل (العوامل الشخصية) على أعلى وسط حسابي بقيمة (3.01) وحصل العامل الدعم التنظيمي على أقل وسط حسابي (2.81) وبقية العوامل مرتبة حسب الجدول، في حين بلغ المتوسط العام لكافة العوامل (2.905) وهي درجة متوسطة حسب التقدير العام الموضح في الفصل الرابع من الدراسة، وتدل هذه النتيجة على الحاجة لبذل المزيد من الجهود لرفع مستوى توفر هذه العوامل (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي).

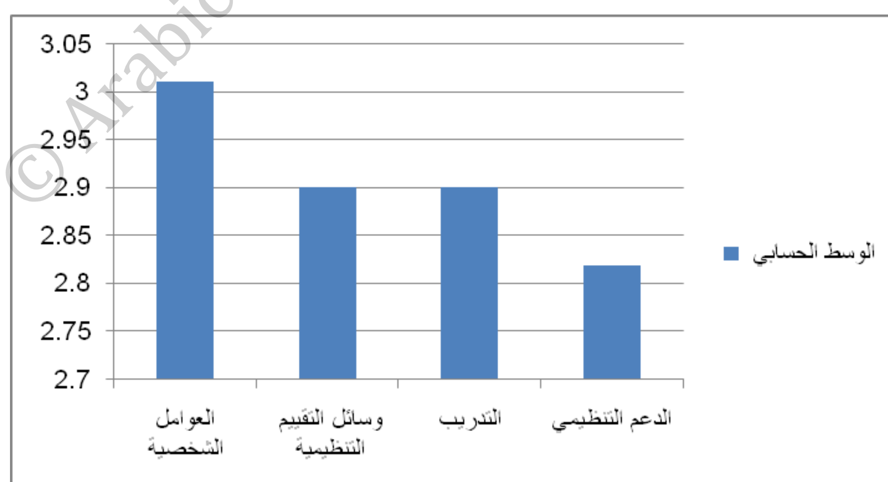
الجدول (5-7):العوامل المؤثر في التطور الوظيفي مرتبة من الأعلى (ن= 291)

العوامل مرتبة		الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي	العوامل الشخصية	3.01	0.964
	وسائل التقييم التنظيمية	2.9015	0.901
	التدريب	2.9012	0.839
	الدعم التنظيمي	2.81	0.840
المتوسط العام (العوامل المؤثرة)		2.905	

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Saleh,2012) والتي وجدت بأن ممارسات التدريب والتطوير لدى المؤسسات ذات مستوى متوسط، كما تتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (بو راس، 2008) وهو القصور في جانب التقييم لكثرة العمل في بعض الفترات خلال العام، وتختلف هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحثان (وادي وماضي، 2007) من وجود مفهوم وآلية واضحة للمسار الوظيفي لدى المدراء.

وفيما يلي الرسم البياني الذي يوضح المتوسط الحسابي لكل عامل من العوامل الاربعة.

الشكل (5-1):المتوسط الحسابي للعوامل المؤثر في التطور الوظيفي



سادساً: تحليل فقرات متغير التطور الوظيفي

- **السؤال الثاني في الدراسة:** ما مستوى تحقق التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات توفر عامل التطور الوظيفي من وجهة نظر المدراء في الإدارة الوسطى ، وأعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة وجود كل عامل منها.

يحتوى المتغير التابع في الدراسة (التطور الوظيفي) على عشرين فقرة، وقد استهدف من خلالها الباحث من خلالها إلى التعرف على مستوى التطور الوظيفي في الشركة الممثلة لمجال الدراسة، ويوضح الجدول (5-8) ردود مفردات العينة.

الجدول (5-8): اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير التطور الوظيفي (ن= 291)

رقم الفقرة	العبارات		قليلة	متوسطة	مرتفعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم تخطيط المسار الوظيفي الخاص بي من قبل الشركة بطريقة دقيقة وفعالة	التكرار	109	112	70	2.75	1.031
		النسبة	37.5	38.5	24.1		
2	يعتبر المسار الوظيفي واضحا لي في الشركة	التكرار	106	107	78	2.81	1.047
		النسبة	36.4	36.8	26.8		
3	أدرك متطلبات التطور الوظيفي وحوافزها	التكرار	108	109	74	2.81	1.033
		النسبة	37.1	37.5	25.4		
4	ننخرط كعاملين في نشاطات وأعمال من شأنها أن تساهم في تطورنا الوظيفي	التكرار	104	109	78	2.85	0.993
		النسبة	35.7	37.5	26.8		
5	أحاول استغلال الفرص المتاحة لي للتطور الوظيفي بوعي كبير	التكرار	101	103	87	2.89	1.019
		النسبة	34.7	35.4	29.9		
6	لدي اهتمام كبير في التطور عبر المسارات الوظيفية المتاحة لي من قبل الشركة	التكرار	95	108	88	2.92	1.024
		النسبة	32.6	37.1	30.2		
7	توفر الشركة المعلومات والمعارف اللازمة لمساعدتي في التقدم وظيفيا	التكرار	101	106	84	2.86	1.016
		النسبة	34.7	36.4	28.9		
8	يعتبر المسار الوظيفي هاما لتحديد الاحتياجات التدريبية لي	التكرار	84	101	106	3.02	1.097
		النسبة	28.9	34.7	36.4		

9	يتم ترقيتي حين استوفي الشروط والمتطلبات اللازمة	التكرار	115	94	82	2.78	1.181
		النسبة	39.5	32.3	28.2		
10	تعطي الشركة أولية لنا كعاملين فيها لملىء الشواغر الوظيفية قبل محاولة ملأها من الخارج	التكرار	120	96	75	2.78	1.142
		النسبة	41.2	33.0	25.8		
11	يتم تصميم الوظائف في الشركة بأسلوب مرن يسمح لنا بتحقيق التطور للعامل	التكرار	105	101	85	2.88	1.104
		النسبة	36.1	34.7	29.2		
12	تحرص الشركة على تحقيق التكامل في وظائفنا بحيث تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية	التكرار	110	104	77	2.81	1.065
		النسبة	37.8	35.7	26.5		
13	تسعى الشركة إلى تعزيز الصفات القيادية وتحمل المسؤولية لدينا	التكرار	98	106	87	2.89	1.039
		النسبة	33.7	36.4	29.9		
14	تمنحنا الشركة فرص المشاركة وتمكننا من صنع القرارات	التكرار	110	87	94	2.84	1.103
		النسبة	37.8	29.9	32.3		
15	تشكل الحوافز المادية المقدمة لي من خلال المسار الوظيفي دافع يحفزني للتطور الوظيفي	التكرار	89	101	101	3.01	1.073
		النسبة	30.6	34.7	34.7		
16	تشكل الحوافز المعنوية المقدمة لي من خلال المسار الوظيفي دافع يحفزني للتطور الوظيفي	التكرار	103	85	103	2.94	1.087
		النسبة	35.4	29.2	35.4		
17	تعزز الشركة ثقتي بنفسي من خلال النشاطات والبرامج المختلفة	التكرار	99	102	90	2.91	1.058
		النسبة	34.0	35.1	30.9		
18	تلعب الشركة دورا بارزا في صقل مهاراتي وزيادة خبراتي ومعارف	التكرار	103	100	88	2.90	1.055
		النسبة	35.4	34.4	30.2		
19	تحفزني بيئة العمل للتفكير بطريقه غير تقليدية في أداء عملي وحل المشاكل التي تواجهني	التكرار	111	89	91	2.86	1.120
		النسبة	38.1	30.6	31.3		
20	تحثنا الشركة على تحسين أدائنا بشكل مستمر وبوسائل متنوعه ومحفزة	التكرار	107	89	95	2.92	1.167
		النسبة	36.8	30.6	32.6		
	المتوسط العام					2.86	

يبين الجدول (5-8) أن المتوسط الحسابي للتطور الوظيفي ككل بلغ (2.86) بمستوى متوسط. كما يبين الجدول (5-8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.75- 3.02)، حيث جاءت الفقرة (8) ونصها " يعتبر المسار الوظيفي هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية لي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.02)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود وعي لحدٍ ما من قبل شركة الاتصالات ومدراء الإدارة الوسطى بأهمية المسار الوظيفي للعاملين في تحديد البرامج التدريبية التي تناسب اختصاصاتهم وترقياتهم الوظيفية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(15) ونصها " تشكل الحوافز المادية المقدمة لي من خلال المسار الوظيفي دافع يحفزني للتطور الوظيفي" وبمتوسط حسابي بلغ (3.01)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " يتم تخطيط المسار الوظيفي الخاص بي من قبل الشركة بطريقة دقيقة وفعالة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.75) وبمستوى متوسط. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف فعالية الخطط نوعاً ما الموضوعة من قبل إدارة الشركة لتحديد المسارات الوظيفية للعاملين، مما قد ينتج عنه في بعض الأحيان وصول موظفين إلى مراكز وظيفية لا تنسجم مع مؤهلاتهم وكفائتهم . لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (0.99 – 1.18)، حيث أظهرت الفقرة رقم(4) وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين أظهرت بقية الفقرات وجود تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وتتفق النتائج أعلاه مع ما توصلت إليه دراسة (بو راس، 2008) والتي وجدت بأن المستوى العام للموارد البشرية وحتى الإطارات العليا في الوحدة بمجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ومازلت بحاجة إلى المزيد من الجهود، وتختلف هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحثان (وادي وماضي، 2007) من وجود مفهوم وآلية واضحة للمسار الوظيفي لدى المدراء.

3-5 اختبار الفرضيات

إن اختبار فرضيات الدراسة يجيب على السؤالين الثالث والرابع اللذان تطرحهما الدراسة وهما :

- ما مستوى تأثير العوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ؟ ويعكسه الفرضية الرئيسية الأولى.
- ما مستوى تأثير العوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) على التغير الحاصل في التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ؟ ويعكسه الفرضية الرئيسية الثانية.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

(**Ho_1**): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للعوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

لقد تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الأولى المتعلقة بأثر المتغيرات المستقلة المتمثله بالعوامل (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) واثرها على المتغير التابع المتمثل بالتطور الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(Ho_{11}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) العوامل الشخصية على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

الجدول(5-9): نتائج ا اختبار الإنحدار البسيط لأثر العوامل الشخصية على التطور الوظيفي

المتغير المستقل	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الإرتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
العوامل الشخصية	0.351	6.37	0.00	0.351	0.123	40.60	0.00

تشير نتائج الجدول أعلاه (5-9) إلى أن أثر العوامل الشخصية على المتغير التابع التطور الوظيفي هو أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث تبين نتائج التحليل بأن معامل الارتباط (R = 0.351) وتشير إشارة معامل الإرتباط إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين ، كما كانت قيمة معامل التحديد (R Square= 0.123) وهي تشير إلى أن % 12 من التغير في التطور الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير **في العوامل الشخصية،** كما يوضح الجدول بأن قيمة F المحسوبة (F=40.60) عند مستوى ثقه (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى($P \leq 0.05$). استناداً لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة:

- (Ha11): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) العوامل الشخصية على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

(Ho_{12}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) لوسائل التقييم التنظيمية على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

الجدول(5-10): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر وسائل التقييم التنظيمية على التطور الوظيفي

المتغير المستقل	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الإرتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
وسائل التقييم التنظيمية	0.542	10.97	0.00	0.542	0.290	120.46	0.00

تشير نتائج الجدول أعلاه (5-10) إلى أن أثر وسائل التقييم التنظيمية على المتغير التابع التطور الوظيفي هو أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث تبين نتائج التحليل بأن معامل الارتباط (R = 0.542) وتشير إشارة معامل الإرتباط إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما كانت قيمة معامل التحديد (R Square= 0.290) وهي تشير إلى أن % 29 من التغير في التطور الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في وسائل التقييم التنظيمية، كما يوضح الجدول بأن قيمة F المحسوبة (F= 120.46) عند مستوى ثقه (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى($P \leq 0.05$).
استناداً لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة:

- (Ha12): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) لوسائل التقييم التنظيمية على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

(Ho_{13}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) للتدريب على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

الجدول(5-11): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر التدريب على التطور الوظيفي

المتغير المستقل	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الإرتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التدريب	0.664	15.08	0.00	0.664	0.440	227.40	0.00

تشير نتائج الجدول أعلاه (5-11) إلى أن أثر التدريب على المتغير التابع التطور الوظيفي هو أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث تبين نتائج التحليل بأن معامل الارتباط (R = 0.664) وتشير إشارة معامل الإرتباط إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما كانت قيمة معامل التحديد (R Square= 0.44) وهي تشير إلى أن % 44 من التغير في التطور الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في التدريب ويعتبر هذا التأثير ذو دلاله هامة وكبيره، كما يوضح الجدول بأن قيمة F المحسوبة (F=227.40) عند مستوى ثقه (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى($P\leq0.05$).

استناداً لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة:

- (Ha13): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P\leq0.05$) التدريب على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

(Ho_{14}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P\leq0.05$) للدعم التنظيمي على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

الجدول(5-12): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر الدعم التنظيمي على التطور الوظيفي (ن=291)

المتغير المستقل	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الإرتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
الدعم التنظيمي	0.740	19.11	0.00	0.740	0.55	365.17	0.00

تشير نتائج الجدول أعلاه (5-10) إلى أن أثر الدعم التنظيمي على المتغير التابع التطور الوظيفي هو أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث تبين نتائج التحليل بأن معامل الارتباط (R = 0.74) وتشير إشارة معامل الإرتباط إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين ، كما كانت قيمة معامل التحديد (R Square= 0.55) وهي تشير إلى أن % 55 من التغير في التطور الوظيفي يمكن تفسير ه من خلال التغير في الدعم التنظيمي ويعتبر هذا التأثير ذو دلاله هامة وكبيره، كما يوضح الجدول بأن قيمة F المحسوبة (F=365.17) عند مستوى ثقه (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى($P\leq0.05$).

استناداً لما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة:

- (Ha14): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P\leq0.05$) للدعم التنظيمي على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

(**Ho_1**): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P\leq0.05$) للعوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

تم إخضاع هذه الفرضية لاختبار الانحدار المتعدد المعياري (Standard multiple regression) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول(5-13): نتائج اختبار الانحدار المتعدد المعياري القياسي لتأثير لعوامل في التطور الوظيفي

المتغير المستقل	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الإرتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
العوامل الشخصية	0.083-	1.626-	0.105	0.772	0.59	105.66	0.00
وسائل التقييم التنظيمي	0.046	0.743	0.458				
التدريب	0.284	4.500	0.000				
الدعم التنظيمي	0.552	9.975	0.000				

تشير نتائج الجدول (5-13) الى أن قيمة معامل التحديد (R Square = 0.590) وهذا يعني أن العوامل مجتمعة تفسر ما نسبته (59%) من التباين الحاصل في التطور الوظيفي. و يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة (F) قد بلغت (105.66) عند مستوى ثقه (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى(P≤0.05). كما يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة (Beta) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت كما يلي لكل بعد:

- **العوامل الشخصية** (Beta=0.083-) وان قيمة (t) قد بلغت (1.626-) عند مستوى ثقة (sig=0.105) وهذه تؤكد عدم معنوية هذا البعد عند مستوى (P≤0.05)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Saleh,2012) التي وجدت بأن الخصائص الشخصية للموظفين لها تأثير قوي على فرص التطوير الوظيفي، كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحثان (Obiunu& Ebunu, 2010) من وجود أثر مباشر لمجموعة من العوامل على مستوى التطور الوظيفي كالعوامل الشخصية والنفسية والاجتماعية والتعليمية والوراثية والاقتصادية.

- **وسائل التقييم التنظيمية** (Beta=-0.046) وان قيمة (t) قد بلغت (0.743) عند مستوى ثقة (sig=0.458) وهذه تؤكد عدم معنوية هذا البعد عند مستوى (P≤0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Saleh,2012) التي وجدت بأنه لا يتم ربط نتائج تقييم الأداء بشكل فعال لزيادة فرص التطوير الوظيفي.
- **التدريب** (Beta=0.284) وان قيمة (t) قد بلغت (4.500) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهذه تؤكد معنوية هذا البعد عند مستوى (P≤0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Saleh,2012) والتي وجدت بأن ممارسات التدريب والتطوير لدى المؤسسات لها تأثير متوسط على فرص التطوير الوظيفي، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه دراسة (Miles,2008) حيث وجد بأن برامج التدريب والتدخل المهني تحسن من الدافعية الأكاديمية والنضوج المهني مما يؤكد على أهمية إقامة تلك البرامج.
- **الدعم التنظيمي** (Beta=0.552) وان قيمة (t) قد بلغت (9.975) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهذه تؤكد معنوية هذا البعد عند مستوى (P≤0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Jan , 2010) حيث وجد أن تأثير ذو دلالة هامة للدعم التنظيمي على عملية التطوير الوظيفي للموظفين،

كما تتفق الدراسة مع توصل إليه (Barnett, & Bradley 2007) بأن هنالك تأثير ذو دلاله هامة للدعم التنظيمي على التطوير الوظيفي والرضا الوظيفي.

ونستنتج مما سبق من نتائج وجود تأثير ذو دلالة احصائية لكل من (التدريب، الدعم التنظيمي) على التطور الوظيفي ولم تظهر نتائج الإنحدار المتعدد المعياري وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغيري(العوامل الشخصية، ووسائل التقييم التنظيمية) على التطور الوظيفي.

إن ما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية ،وقبول الفرضية البديلة القائلة:

(Ha1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) للعوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(Ho2):لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لتطور الوظيفي شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية تبعاً للعوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة لتطور الوظيفي شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية تبعاً للعوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لكل من المتغيرات(العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجداول أدناه توضح ذلك.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(Ho21): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتطور الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير العمر.

الجدول رقم(5-14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تبعاً لمتغير العمر(ن=291)

المتغير المستقل	أقل من 30 سنة		من 30-أقل من 40		من 40-أقل من50		50 سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التطور الوظيفي	3.00	1.03	2.81	1.05	2.96	1.11	2.62	1.09	2.801	.042

يتبين من الجدول (5-14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (P≥0.05) تعزى لأثر العمر في التطور الوظيفي. أي أن مستوى التطور الوظيفي لدى مدراء الإدارة الوسطى موجود بدرجة غير متساوية نظراً للفروقات في أعمارهم، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (5-15). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى.

جدول (5-15) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر العمر على التطور الوظيفي(ن=291)

المتغير المستقل	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	من 30-أقل من40 سنة	من 40-أقل من50 سنة	50 سنة فأكثر
التطور الوظيفي	أقل من 30 سنة	3.00				
	من 30-أقل من 40 سنة	2.81	.21			
	من 40-أقل من50 سنة	2.96	.02	.17		
	50 سنة فأكثر	2.62	*.38	.19	.33	

يتبين من الجدول (5-15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (P≥ 0.05) بين فئتي العمر أقل من 30 سنة و 50 سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة العمر أقل من 30 سنة، ويمكن أن يعزى ذلك الى أن الفئة الشابة من الإداريين هم الأكثر حماساً لإثبات أنفسهم وأكثر طموحاً للوصول إلى

مراتب وظيفية متقدمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الزهراني، 2003) الذي وجد بأن مديرو التعليم ذوو الفئات العمرية الأكبر (فوق سن ال40) يتمتعون برؤية أفضل لمساراتهم الوظيفية، وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (عبيدات، 2010) والتي بينت عدم وجود فروقات دالة إحصائيا لمتغير العمر على التطور الوظيفي في (STC).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

(Ho22): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتطور الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(5-16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تبعاً لمتغير المؤهل العلمي(ن=291)

المتغير المستقل	دبلوم فأقل		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التطور الوظيفي	2.71	1. 14	2.88	1.01	2.76	1.19	2.91	1.07	2.97	.026

يتبين من الجدول (5-16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($P \geq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في التطور الوظيفي. أي أن مستوى التطور الوظيفي لدى مدراء الإدارة الوسطى موجود بدرجة غير متساوية نظراً للفروقات في مؤهلاتهم العلمية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (5-17). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (5-17) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي على التطور الوظيفي(ن=291)

المتغير المستقل	المؤهل	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
التطور الوظيفي	دبلوم فأقل	2.71				
	بكالوريوس	2.88	.04			
	ماجستير	2.76	.13	.01		
	دكتوراه	2.91	*.41	.22	.37	

يتبين من الجدول (5-17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (P≥ 0.05) بين الفئتين دبلوم فأقل و الدكتوراه، وجاءت الفروق لصالح الدكتوراه، ويمكن أن يعزى ذلك الى أن المدراء من حملة الشهادات العلمية العليا يبدون ميلاً واضحاً لتطوير مسارهم الوظيفي وعدم الاكتفاء بوضعهم الحالي ربما نتيجة اعتقادهم بأنهم يستحقون الوصول لأعلى المراتب بسبب حصولهم على مؤهل علمي مرتفع كالدكتوراه. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (الزهراني، 2003) الذي وجد بأن مديري التعليم ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (ماجستير ودكتوراه) يتمتعون برؤية أفضل لمساراتهم الوظيفية، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (عبيدات، 2010) والتي بينت عدم وجود فروقات دالة إحصائيا لمتغير المؤهل العلمي على التطور الوظيفي في (STC).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

(Ho23): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (P≤0.05) للتطور الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول رقم(5-18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=291)

المتغير المستقل	1-أقل من5 سنوات		5-أقل من 10 سنوات		10 سنوات فأكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التطور الوظيفي	2.53	1. 10	2.74	0.95	2.78	1.12	2.46	.063

يتبين من الجدول (5-18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($P \geq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في التطور الوظيفي. أي أن مستوى التطور الوظيفي لدى مدراء الإدارة الوسطى موجود بدرجة متساوية بصرف النظر عن سنوات خبرتهم، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (الزهراني، 2003) والذي وجد بأن مديري التعليم ذوي مدة الخبرة الأطول يتمتعون برؤية أفضل لمساراتهم الوظيفية، كما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (عبيدات، 2010) والتي بينت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية على التطور الوظيفي في (STC) .

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة، وذلك من خلال ما قد تم تحليله في الفصل السابق، ومن ثم استخراج التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها.

6-1 الاستنتاجات:

أولا: التعرف إلى مستوى توفر العوامل المؤثر على تحقيق التطور الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي).

- لقد بينت نتائج الدراسة بأن المتوسط العام لتوفر العوامل (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) قد بلغ (2.90) وهي درجة متوسطة حسب التقدير العام الموضح في الفصل الرابع من الدراسة، وتدل هذه النتيجة على ضرورة التركيز على دعم مستوى هذه العوامل لما لها من نتائج إيجابية على العديد من مؤشرات الأداء التنظيمية.
- ولقد كان ترتيب العوامل من الأعلى إلى الأقل (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي)، حيث كانت (العوامل الشخصية) ذات أعلى وسط حسابي بقيمة (3.01) في حين كان عامل الدعم التنظيمي ذو أقل وسط حسابي (2.81)، وتدل هذه النتائج على أن برامج التدريب واليات الدعم التنظيمي ما زال يعتريها بعض القصور في الشركة عينة الدراسة.

ثانياً: التعرف إلى مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية:

- تشير النتائج التي توصلت لها الدراسة بأن المتوسط العام للتطور الوظيفي بلغ (2.86) مما يشير إلى وجود متغير التطور الوظيفي بتقدير (متوسط)، وتدل هذه النتيجة على أن التطور الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ما زال في مرحلة تحتاج المزيد من الجهد والتنظيم للحصول على نتائجه الإيجابية سواء على مستوى الأفراد أو الشركات أو المجتمع بشكل عام.

ثالثاً: دراسة مدى تأثير العوامل المتمثلة بـ (العوامل الشخصية، وسائل التقييم التنظيمية، التدريب، الدعم التنظيمي) على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.

- لقد بينت نتائج الاختبار المتعدد المعياري للفرضية الرئيسية الأولى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لكل من (التدريب، الدعم التنظيمي) على التطور الوظيفي ولم تظهر نتائج الإنحدار المتعدد المعياري وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغيري(العوامل الشخصية، ووسائل التقييم التنظيمية) على التطور الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية.
- كما بينت نتائج الدراسة المتعلقة بكل عامل من العوامل (الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة هامة للعوامل الشخصية على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ، في حين أشارت النتائج إلى أن 12 % من التغير في التطور الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في العوامل الشخصية ويعتبر هذا التأثير غير دال الأهمية
- وجود أثر ذو دلالة هامة لوسائل التقييم التنظيمية على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ، فقد أشارت النتائج إلى أن 29 %من التغير في التطور الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في وسائل التقييم التنظيمية ويعتبر هذا التأثير ذو دلاله هامة وكبيره.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى للتدريب على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ، فقد أشارت النتائج إلى أن 44 %من التغير في التطور الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في التدريب ويعتبر هذا التأثير ذو دلاله هامة وكبيره.
- وجود أثر ذو دلالة هامة للدعم التنظيمي على مستوى التطور الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية ، فقد أشارت النتائج إلى أن % 55 من التغير في التطور الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في الدعم التنظيمي ويعتبر هذا التأثير ذو دلاله هامة وكبيره.

رابعاً: دراسة مدى تأثير العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في فروقات تأثير العوامل على التطور الوظيفي :

- لقد بينت نتائج الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة احصائية هامة للتطور الوظيفي حسب متغير العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

2-6 التوصيات

لغرض الإفادة مما تم استنتاجه سابقاً، قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات التي تهم شركات الدراسة والباحثين على حد سواء وهي كما يلي:

1- التأكيد على ضرورة وعي الشركات الخاصة وخصوصا شركات الإتصالات بالفرص الهامة التي يتيحها التطور الوظيفي، والعمل على وضع آليات فعالة في التخطيط للمسار الوظيفي والترقيات الأفقية والعمودية على مستوى الشركة.

2- ضرورة التوسع في تقديم الدعم التنظيمي للموظفين في شركات الاتصالات من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل، وتقدير الجوانب الفردية للعاملين وتقدير جهودهم معنويا وماديا.

3- زيادة وعي إدارات الموارد البشرية في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية بأهمية توفر الدعم التنظيمي كوسيلة هامة وجوهرية في إنجاح خطط ومساعي التطور الوظيفي.

4- ضرورة العمل على إيجاد برامج تدريبية ذات منهجية واضحة بحيث يتم إشراك العاملين والمدراء في تخطيط وتحديد احتياجاتهم التدريبية لزيادة مستوى استفادتهم من هذه البرامج.

5- التأكيد على إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات على توظيف التدريب كوسيلة داعمة لبرامج التطوير الوظيفي، بحيث تنبثق برامج التدريب من خطط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، وذلك لما للتدريب من أثر هام في تحقيق التطور الوظيفي حسب ما توصلت إليه الدراسة.

6- تشجيع الشركات الخاصة وخصوصا شركات الاتصالات على تبني وسائل تقييم تنظيمية حديثة قادرة على رصد وضبط الأداء بشفافية ومرونة عاليتين، بحيث تستفيد من التجارب الرائدة في تقييم الأداء، على أن تكون قادرة على تحديد مواطن الضعف بأسرع وقت ممكن لتلافي نتائجه السلبية.

7- ضرورة اعادة النظر في مستوى مشاركة المرأة في العمل في شركات الاتصالات السعودية إذ تعتبر مشاركتها شبه معدومة.

8- العمل على إجراء دراسات مستقبلية في هذا الجانب، وذلك بإجراء هذه الدراسة على شركات أخرى كالشركات الخدمية كالمصارف والشركات الصناعية على سبيل المثال لا الحصر، وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتطور الوظيفي لما له من أهمية كبيره تعود بالفائدة على الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

الفصل السابع

المصـادر والمراجـع

الفصل السابع

المصادر والمراجع

7-1 المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى، 2004، **إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية،الابراهيمية.
- ابو شيخة، نادر، 2000، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- باشا، باسل، 2007م، **تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، متاح إلكترونياً: http://www.alnodom.com، تم الرجوع إليه بتاريخ: 4-5-2013.
- بلوط، حسن، 2002، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية.
- بوراس، فائزة، 2008، **تخطيط المسار الوظيفي:دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- حجازي، محمد، 2005، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر
- حسن، راوية، 2003، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- الخطيب، ركان، 2008، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية على عينة من موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية**. رسالة ماجستير ، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان/ الأردن.
- الزهراني، عبدالرحيم، 2003، **فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية"** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- السالم، مؤيد وصالح، عادل، 2002، **إدارة الموارد البشرية/مدخل إستراتيجي**، عالم الكتب الحديث، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- سعيد، صالح ، 2000 ، **ادارة الافراد**، الطبعة الثانية، طرابلس، دار الكتب الوطنية، بنغازي
- الشمراني، غادة، 2009، **أثر التغذية العكسية على الأداء الوظيفي: دراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض**، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، سالم، 2009، **الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
- الصيرفي، محمد، 2007، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، الطبعة الأولى، دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر
- الطراونة، محمد والبلبيسي، بدرية، 2002، **الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات**، 17، 11-38.
- عباس، سهيلة، وعلي،علي، 1999، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبيدات، أحمد تركي، 2010م، **العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي في القطاع البنكي الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عبيدات، شذى، 2003، **واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- العواملة، نائل، 1995، **تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن**. مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 51-83.
- عيسوه، هيثم حنا الياس، 2005، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة**، رسالة ماجستير/غير منشورة، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.

- عيشي، عمار، 2006، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- الفارس، سليمان، ملدعون، عيسى، ومباركة، يسرى، 2000، **إدارة الموارد البشرية/ الأفراد،** منشورات جامعة دمشق.
- ماهر، 2009، **المستقبل الوظيفي: دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي،** الدار الجامعية، الابراهيمية، الاسكندرية.
- ماهر، أحمد، 2004، **إدارة الموارد البشرية،** الدار الجامعية ، الابراهيمية، الاسكندرية، مصر
- المرسي، جمال الدين محمد ، 2003، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،** الدار الجامعية الاسكندرية مصر
- مصطفى، أحمد سيد، 2002، **استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي،** ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في مؤتمر التطوير الوظيفي الأول/ الكويت.
- مصطفى، أحمد، 2002، **إدارة الموارد البشرية،** دار الكتاب، مصر.
- المغربي، عبد الحميد، 2001، **إدارة الموارد البشرية،** المكتبة العصرية للنشر، المنصورة.
- النسور، طاهر 2011، **أثر إستراتيجية الموارد البشرية في إتجاهات وسلوك رجال البيع في مجموعة أدوية الحكمة"** رسالة ماجستير/غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية، عمان/ الأردن
- نعيمة، بارك، 2009، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية،** جامعة الشلف، الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، 273-288
- الهابيل، وسيم، أبو عرب، شعبان، أبو ستة، عماد، 2011م **'مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة'** مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011 ، المجلد 13 ، العدد 1: ص 895- 936.
- الهودلي، وعد يوسف، **أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على البنوك الأردنية في عمان،** رسالة ماجستير غير منشورة، 2012، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية

- الهيتي، صلاح الدين، 2004م، **أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية،** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني.

- وادي، رشدي، وماضي، كامل، 2007م، **تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية –غزة- وجهة نظر ذاتية،** مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 779-817.

2-7 المراجع الأجنبية :

- Antoniu, Eliza, (2012) "**Career planning progress and its role in Human resource development"**, Annals of the university of Petrosani, Economics, 10 (2), , 13-22.
- Armstrong M (2001), a handbook of: **Human Resource Management Practice**. 8th edn. Kogan Page.
- Barnett, Belinda R. & Bradley, Lisa M. (2007) **The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction**. Career Development International, 12(7), pp. 617-636.
- Bernardin H. John, Russel Joyce E.A.(1993) **Human Resource Management- An Experimental Approach**. New York: McGrow Hill, 1993.
- Briscoe D & Schuler R ,(2004) **International Human Resource Management**, 2nd edn. Routledge, New York, USA.
- Bruin, Gideon & Bernard Phera, Martha, (2002) **Confirmatory factor analysis of the career development questionnaire and the career decision making self-efficacy scale for south African high school students**. S.A. Journal of industrial psycology , 28(2),1-6.
- Colakoglu, U., Culha, O., & Atay H.(2010) ' The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry' Tourism and Hospitality Management, Vol. 16, No. 2, pp. 125-150.
- De Simone Randy L., Harris David M.(1998)**Human Resource Development**. Fourth Worth. They Dryden Press, 1998.
- Denisi, A. S., and Griffin, R. W., (2001), **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hall, Prentice, (1986), **Social foundations of thought and action,** Albert Bandura.
- Hutchinson, Michael (2008) **Early career development in the sports industry: Factors affecting employment**, unpublished Master thesis, 2008, Texas A&M University.

- Jackson Jr. D & Sirianni, N (2009)**Building the bottom line by developing the frontline: Career development for service employees**, Business Horizons, Vol. 52, pp279-287
- Jan, Z. (2010) **Career development in a learning organization**, unpublished PhD thesis, National University of modern languages, Islamabad.
- Manyasi J., Kibas P. B. & Chepkilot ,R (2011).'effects Of Organizational Support For Career Development On Employee Performance: A Case Of Kenyan Public Universities', Kabarak University First International Conference.
- Mc Laren, Molly (2011) **The Role of Meaning and Purpose of Career development of Adolescents: A qualitative study**, unpublished PhD thesis, Colorado state university, USA.
- Miles, Jean (2008) **Impact of a career development programme on career maturity and academic motivation**, unpublished Master thesis, 2008, Fort Hare university, London.
- Mondy, R & Reo R (2005) **Human Resource Management**, 9th edn. Person Education international, New Jersy, USA.
- Obiunu, J. F. , & Ebunu O. R. (2010) '**Factors affecting career development of senior secondary school students in Ethiopian east local government area, Delta state, Nigeria**', Educational Research, 1(11) pp. 594-599 .
- Reardon, R. and Linz, J. and Sampson, J. and Paterson G. (2000), **Career development and planning: A comprehensive approach**. Belmont, CA. Wadsworth brooks/ Cole.
- Rukwaro, Monica (2011)**Provision and access to career information to secondary school girls in Nyahururu division, Laikipia west district, Kenya**, unpublished PhD thesis, Moi university, Eldoret.
- S. Gayle Baugh, Sherry E. Sullivan, (2005) "**Mentoring and career development**", Career Development International, Vol. 10 Iss: 6/7, pp.425 – 428.
- Saleh, Hanadi Rebhi (2012) **The Role of HRM Practices in improving career development opportunities in NGO staff in Gaza strip**, unpublished Master thesis , Islamic University of Gaza.

- Tadic, Ivana (2005) **Career development of graduates in Economics and Business Administration in Croatia**, unpublished master thesis, University of LJUBLJANA, Croatia.
- Wood Ford, Kelland Mose, Jeanne D., (2002). **Employee Performance Evaluation: Administrating And Writing Them Correctly in the Multi – National Setting**, Equal Opportunities International: Vol. 21, p.4.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1)



جامعة اليرموك

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

استبانـة

العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي

"دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (STC) في المملكة العربية السعودية"

الزملاء الأفاضل:-

نضع بين أياديكم هذه الاستبانة لأغراض استكمال أطروحة الماجستير في إدارة الاعمال في جامعة اليرموك راجين التفضل بالإجابة على العبارات الواردة فيها وذلك نظرا لأهمية رأيكم.

علما بأن هذه الاستبانة موجهة إلى المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية، ومن الجدير بالذكر بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وستستخدم كمؤشرات عامة لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

ناصر آل كدم

أولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسبا:

* النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

* العمر : أقل من 30 سنة ☐

30 - إلى أقل من 40 سنة ☐

40 - إلى أقل من 50 سنة ☐

50 سنة فأكثر ☐

* المؤهل العلمي : دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

* سنوات الخبرة : 1 – أقل من 5 سنوات ☐

5 – أقل من 10 سنوات ☐

10 سنوات فأكثر ☐

ثانياً: المحاور الرئيسية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسبا لكل من الأسئلة التالية وذلك حسب ما هو ممارس في الشركة التي تعمل بها حالياً:

المحور الأول : العوامل التنظيمية والشخصية:

الرقم	العبارات	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
العوامل الشخصية						
1	أشعر بإيجابية اتجاه العمل الذي أقوم به.					
2	أمتلك المهارات الكافية لأداء عملي.					
3	أمتلك المعارف والمعلومات الكافية لمساعدتي في إدراك طبيعة العمل وكيفيته.					
4	تؤثر صفاتي الشخصية بشكل مباشر على قرارات الشركة في تحديد طبيعة مهامي وموقع عملي.					
5	أشعر بالحماس اتجاه المهام التي اقوم بها.					
وسائل التقييم التنظيمية						
6	يتم رصد أدائي بطريقة دورية وبناءه.					
7	تستخدم الشركة وسائل حديثة، دقيقة وفعالة في تقييم الأداء.					
8	تستطيع الشركة رصد أي انحراف في أدائي حال وقوعه.					
9	تستخدم الشركة أساليب متنوعة لتقييم الأداء من زوايا مختلفة (تقييم ذاتي، تقييم المشرف، تقييم الزملاء).					
10	تعتبر مخرجات عملية تقييم الأداء هامة في اتخاذ القرارات الخاصة بي في العمل.					
11	يتم تحديد متطلبات التطور الوظيفي استناداً لمخرجات التقييم.					
التدريب						
12	يتم تصميم البرامج التدريبية الخاصة بي استنادا لاحتياجاتي العملية.					

13	تقوم الشركة بتقييم البرامج التدريبية أثناء انعقادها وبعد انتهائها.					
14	اتلقى التدريب في مكان العمل لإكسابي المعرفة اللازمة للقيام بالمهام الموكلة لي.					
15	يوفر تدريبي في مكان العمل الوقت والجهد بالنسبة لي وللشركة.					
16	تختار الشركة نمط وأسلوب تدريب مناسب يساعدني على استيعاب مادة التدريب.					
17	أشارك في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية الخاصة بي .					
18	تحرص الشركة على بناء فرق العمل وتحفيزنا من خلال برامج التدريب.					
19	أدرك أهمية التدريب في تطوير عملي وفرصي في الارتقاء داخل الشركة.					
الدعم التنظيمي						
20	تأخذ الشركة الأهداف الشخصية التي أسعى لتحقيقها بعين الاعتبار.					
21	تهتم الشركة بوجهة نظري في المواضيع المتعلقة بعملي					
22	تهتم الشركة بمعرفة مستوى معيشتي والجوانب الشخصية في حياتي					
23	تساعدني الشركة حين أحتاج العون					
24	تولى الشركة كافة الشكاوى التي أتقدم بها اهتمام كافي.					
25	تعتبر بيئة العمل ممتعة بالنسبة لي.					
26	تسعى الشركة للإحتفاظ بي في العمل بحيث لا تستغني عني أو تستبدلني بسهولة .					
27	أشعر كموظف بأني موضع تقدير في الشركة.					
28	تقدر الشركة انجازاتي ولا أشعر بالاستغلال من قبلها.					
29	تدعم الشركة أهدافي بتطوير نفسي في العمل.					

المحور الثاني : التطور الوظيفي : ويقصد به قدرة الأفراد العاملين على امتلاك المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الارتقاء بمستوى أداء الوظيفة والتقدم سواء كان افقيا أو عمودياً داخل الشركة من خلال الحصول على ترقيات يرافقها زيادة في المسؤوليات والحوافز الممنوحة والصلاحيات.

الرقم	العبارات	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
1	يتم تخطيط المسار الوظيفي الخاص بي من قبل الشركة بطريقة دقيقة وفعالة					
2	يعتبر المسار الوظيفي واضحا لي في الشركة.					
3	أدرك متطلبات التطور الوظيفي وحوافزها.					
4	ننخرط كعاملين في نشاطات وأعمال من شأنها أن تساهم في تطورنا الوظيفي.					
5	أحاول استغلال الفرص المتاحة لي للتطور الوظيفي بوعي كبير.					
6	لدي اهتمام كبير في التطور عبر المسارات الوظيفية المتاحة لي من قبل الشركة.					
7	توفر الشركة المعلومات والمعارف اللازمة لمساعدتي في التقدم وظيفيا.					
8	يعتبر المسار الوظيفي هاما لتحديد الاحتياجات التدريبية لي.					
9	يتم ترقيتي حين استوفي الشروط والمتطلبات اللازمة.					
10	تعطي الشركة أولية لنا كعاملين فيها لملىء الشواغر الوظيفية قبل محاولة ملأها من الخارج.					
11	يتم تصميم الوظائف في الشركة بأسلوب مرن يسمح لنا بتحقيق التطور للعامل					
12	تحرص الشركة على تحقيق التكامل في وظائفنا بحيث تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية					
13	تسعى الشركة إلى تعزيز الصفات القيادية وتحمل المسؤولية لدينا.					

14	تمنحنا الشركة فرص المشاركة وتمكننا من صنع القرارات.					
15	تشكل الحوافز المادية المقدمة لي من خلال المسار الوظيفي دافع يحفزني للتطور الوظيفي.					
16	تشكل الحوافز المعنوية المقدمة لي من خلال المسار الوظيفي دافع يحفزني للتطور الوظيفي.					
17	تعزز الشركة ثقتي بنفسي من خلال النشاطات والبرامج المختلفة.					
18	تلعب الشركة دورا بارزا في صقل مهاراتي وزيادة خبراتي ومعارفي.					
19	تحفزني بيئة العمل للتفكير بطريقه غير تقليدية في أداء عملي وحل المشاكل التي تواجهني.					
20	تحثنا الشركة على تحسين أدائنا بشكل مستمر وبوسائل متنوعه ومحفزة.					

Abstract

Kadem, Nasser, Factors Affecting Career Development: An Applied Study in the (STC) Telecommunication Company in the Kingdom of Saudi Arabia, Master Thesis, Yarmouk University 2013, (Supervisor Prof. Jamal Abu-Doleh).

This study aims to identify the impact of personal and organizational factors (personal factors , organizational assessment tools , training , organizational support) on the level of career development for STC company employees.

The researcher applied descriptive research method to conduct the study on the Saudi Telecom Company (STC).

The researcher employed a questionnaire as the research tool to achieve study objectives, a total of 340 questionnaires were distributed and only 310 were collected. Out of these 291 questionnaires were valid for analysis puposes. Then the gathered data was analyzed based on frequencies, descriptive statistics means, standard deviations and statistics analytical test such as Cronbach's alph, Pearson coefficient, simple regression, and multiple regression.

The main findings of the study indicated that the overall availability of personal and organizational factors: (personal factors, organizational assessment tools, training, organizational support) has reached a mean score of 2.90 which is considerd a medium level. The results show that the level of career development was 2.86 which indicates a medium level. Statistical significant positive effect was found for both (training, and organizational support) factors on the career development, while results of multiple regression didn't show any statistical significant impact for (personal factors , and organizational assessment tools) on career development. In the light of these findings, the researcher concluded his study with a set of practical recommendations.

Key words: HRM, career development, Telecom STC, Saudi Arabia.